

INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT POUR LES COOPÉRATIVES
DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'administration
Université de Sherbrooke

**LA MICROFINANCE EN CONTEXTE INTERNATIONAL :
LES INDICATEURS DE PERFORMANCE DES
INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ET LA
PROBLÉMATIQUE DES ÉVALUATIONS D'IMPACTS**

Par
CHAKDA YORN, 1972 -
Bachelier ès Sciences appliquées (bio-agronomie)
De l'Université Laval

VII - 491

Essai présenté au

Programme de maîtrise en gestion
et développement des coopératives

Pour obtenir le grade de

MAÎTRE ÈS SCIENCES (M.SC)

Sherbrooke

Août 2000

BIBLIOTHÈQUE
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

HG
178.3
Y57
2000
G-TH

TABLE DES MATIÈRES

| | Pages |
|---|-------|
| Glossaire des acronymes | iv |
| Avant propos | vi |
| Introduction | 1 |
| Chapitre 1 : Une vue d'ensemble de la microfinance | 6 |
| 1.1 Discussions sur quelques définitions et concepts | 6 |
| 1.1.1 Microfinance | 6 |
| 1.1.2 Microcrédit | 8 |
| 1.1.3 Pauvreté | 10 |
| 1.1.4 Intermédiation sociale | 17 |
| 1.2 Bref historique sur l'émergence de la microfinance | 20 |
| 1.3 Quelques faits et statistiques sur la microfinance | 24 |
| 1.4 La microfinance en Occident | 26 |
| 1.5 Les banques commerciales : De nouveaux acteurs ? | 29 |
| 1.6 Les services offerts en microfinance | 33 |
| 1.7 Les intervenants de la microfinance | 37 |
| 1.7.1 Les catégories d'institutions | 37 |
| 1.7.2 Les différents modèles d'institutions de microfinance | 39 |
| 1.8 Les modèles de prêts | 46 |
| 1.9 Deux visions différentes de la microfinance | 50 |
| Chapitre 2 : Les modèles d'évaluation de la performance financière des institutions de microfinance | 56 |
| 2.1 L'importance des évaluations de la performance financière | 56 |
| 2.2 Généralités sur les indicateurs de performance | 58 |
| 2.3 Le modèle du CGAP (Banque mondiale) | 61 |
| 2.4 Le modèle PEARLS de la World Council of Credit Union (WOCCU) | 62 |
| 2.5 Le modèle d'ACCION International | 67 |
| 2.6 Le modèle de SEEP Network | 71 |

| | | |
|---------------|--|-----|
| 2.7 | Le modèle de l'ACDI et de DID | 74 |
| Chapitre 3 : | Approfondissement du modèle du CGAP | 75 |
| 3.1 | La mission et les objectifs | 78 |
| 3.2 | Les facteurs institutionnels | 80 |
| 3.3 | Les services, le marché et la clientèle | 85 |
| 3.4 | Les indicateurs de performance (ratios de performance) | 87 |
| 3.4.1 | Sommaire exécutif d'une évaluation | 87 |
| 3.4.2 | La qualité du portefeuille | 89 |
| 3.4.3 | La productivité et l'efficacité | 92 |
| 3.4.4 | La viabilité financière/Solvabilité | 94 |
| 3.4.5 | La profitabilité de l'IMF | 98 |
| 3.4.6 | La capitalisation et le levier financier | 102 |
| 3.4.7 | La croissance et l'accessibilité | 104 |
| Chapitre 4 : | La problématique des évaluations d'impacts | 105 |
| 4.1 | La nature des évaluations d'impacts | 105 |
| 4.2 | Les objectifs des évaluations d'impacts | 106 |
| 4.3 | Les paradigmes des évaluations d'impacts | 108 |
| 4.4 | L'approche quantitative versus l'approche qualitative | 111 |
| 4.5 | Le cadre conceptuel des évaluations d'impacts | 113 |
| 4.6 | La revue de littérature | 116 |
| 4.7 | La problématique ou les difficultés méthodologiques rencontrées dans une évaluation d'impact en microfinance | 120 |
| Conclusion | | 127 |
| Bibliographie | | 130 |

Liste des tableaux :

| | | |
|----------------------|--|-----|
| <u>Tableau 1.1 :</u> | Quelques services offerts par les IMF | 36 |
| <u>Tableau 1.2 :</u> | Les catégories des institutions financières | 38 |
| <u>Tableau 1.3 :</u> | Résumé des deux visions de la microfinance | 55 |
| <u>Tableau 2.1:</u> | Portrait général du WOCCU | 63 |
| <u>Tableau 3.4 :</u> | Quelques indicateurs clés à considérer | 88 |
| <u>Tableau 3.5 :</u> | Quelques exemples d'informations pertinentes pour suivre un portefeuille | 90 |
| <u>Tableau 3.6 :</u> | Les principaux indicateurs de la qualité du portefeuille | 91 |
| <u>Tableau 3.7:</u> | Les principaux indicateurs de productivité et d'efficacité | 93 |
| <u>Tableau 3.8:</u> | Les principaux indicateurs de la viabilité financière | 96 |
| <u>Tableau 3.9:</u> | Les principaux indicateurs de profitabilité | 99 |
| <u>Tableau 4.1 :</u> | Les deux domaines d'objectifs visés par une évaluation d'impacts | 107 |
| <u>Tableau 4.2 :</u> | Quelques impacts attendus et quelques indicateurs à mesurer | 115 |

Listes des figures :

| | | |
|---------------------|---|----|
| <u>Figure 1.1 :</u> | Les caractéristiques des clients à tenir en compte | 15 |
| <u>Figure 1.2 :</u> | Les intervenants et les interrelations de la microfinance | 42 |
| <u>Figure 3.1:</u> | Les champs d'évaluations d'une IMF selon le modèle CGAP | 75 |

Listes des annexes :

| | |
|------------|--|
| Annexe A : | Les états financiers d'une IMF |
| Annexe B : | Le modèle du portefeuille économique des ménages |

Glossaire des acronymes

| | |
|--------|---|
| ACCION | Americans for Community Cooperation in Other Nations. Association sans but lucratif ayant son siège aux Etats-Unis, elle disposait, en 1997, d'un budget de 6,7 millions de dollars, dont 70 % en provenance du secteur privé. Son réseau s'étend à 13 pays des Amériques et inclut, en particulier, Banco Sol qu'elle a aidé à lancer en 1992. En 1997, Accion a distribué 480 millions de dollars à 310 000 microentrepreneurs, avec des prêts d'un montant moyen de 650 dollars et un taux de remboursement de 98 %. |
| ACEF | Association des Consommateurs d'Économie Familiale |
| ACDI | Agence canadienne de développement International |
| ADEMI | <i>Asociación para el Desarrollo de Microempresas</i> . Association de la République Dominicaine pour le développement des microentreprises |
| AIMS | Assessing Impacts of Microenterprises Services. Le principal projet de USAID pour évaluer les impacts de la microfinance. |
| BRI | Bank Rakyat Indonesia |
| CEC | Coopérative d'épargne et de crédits |
| CGAP | Consultative Group for the Assistance to the Poors. Regroupement de bailleurs de fonds fondé en 1995 à l'initiative de la Banque Mondiale. |
| CLD | Centre local de développement |
| DID | Développement International Desjardins |
| FAO | Food Agriculture Organisation. Organisme relié à l'ONU |
| FINCA | Foundation for International Community Assistance. OBNL lancé en 1985 par John Hatch. L'organisme fait la promotion des caisses villageoises |
| FTQ | Fonds de solidarité des Travailleurs du Québec |
| HEPM | Household Economic Portfolio Model. Méthodologie d'évaluation des impacts développé par USAID |
| IMF | Institution de microfinance |
| K-Rep | Kenya Rural Enterprise Programme |
| ONG | Organisme non gouvernemental |

| | |
|---------------|--|
| PEARLS | Protection Effective Financial Structure, Asset Quality Rates of Return, Liquidity, Sign of Growth. C'est un modèle d'évaluation de la performance financière des coopératives financières |
| PlanetFinance | Ou PlanetBank, fondée le 13 octobre 1998 par M. Jacques Attali, ancien conseiller spécial de François Mitterrand. Cette association utilise Internet pour apporter son soutien aux organisations offrant des services financiers aux plus démunis, et qui iront du refinancement des organismes de microcrédit à l'évaluation des projets et des institutions de microfinance (<i>rating</i>), en passant par des prestations d'information, de formation et de conseil. |
| PNUD | Programme des Nations Unis pour le Développement |
| PRODEM | Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa |
| PVD | Pays en voie de développement |
| ROSCAS | Rotative Saving and Credits Association |
| SADC | Société d'Aide de Développement des Collectivités |
| SEEP Network | The Small Enterprise Education and Promotion. Organisme d'aide au développement des microentreprises regroupant près de 50 organisations. |
| SIG | Système d'Information de Gestion |
| SOCODEVI | Société de Coopération et de Développement International |
| SOLIDE | Société Local d'Investissement et de Développement Économique |
| USAID | United-States Agency of Aid Development |
| WOCCU | World Council of Credit Unions |

AVANT-PROPOS

Une petite histoire¹

Il était une fois un petit village du nom de Jobra au Bangladesh. Un homme qui déambulant dans les rues rencontra une jeune artisane qui fabriquait des paniers et des chaises en bambou.

- Combien faites-vous de profit par jour pour fabriquer ces paniers ? Demanda-t-il.
- Je fais deux centimes, répondit l'artisane.
- Comment est-ce possible !?, S'étonna-t-il. C'est un très beau panier. Comment se fait-il que vous ne faites que deux centimes de profit ?
- Je n'ai pas d'argent pour acheter le bambou pour fabriquer ces paniers, expliqua-t-elle. Alors je dois emprunter de l'argent à un marchand d'argent à la condition qu'en retour, je lui vende le produit fini à un prix qu'il a fixé d'avance. Ce prix couvre tout juste le prix du bambou. De plus, je dois lui verser un taux d'intérêt de 10% par jour. C'est ainsi que je fais peu de profit.
- Et si vous vendiez le panier à quelqu'un d'autre, est-ce que vous pourriez gagner plus d'argent ? Questionna-t-il.
- Je le pourrais, mais je n'ai pas assez d'argent pour acheter du bambou., répondit-elle.

Le prix du bambou coûtait moins d'un dollar. L'homme pensa qu'il était invraisemblable de travailler si fort pour si peu et ce perpétuellement. L'artisane se trouvait dans une position de quasi d'esclavage. Il décida de prêter à l'artisane un peu d'argent de ses propres poches. Il revint quelques temps plus tard et l'artisane passa de deux centimes à 1,25 dollars de profit par jour.

Cette histoire, maintes fois répétée lors des colloques mondiaux de la microfinance, était arrivée dans les années soixante et dix. L'homme, fort charismatique, s'appelle Mohammed Yunus, Ph.D en économie et professeur à l'Université de Chittagong au Bangladesh. L'artisane, 22 ans, s'appelle Sophia Khatoon. Elle fit partie du projet expérimental initié en 1976 par le professeur Yunus. Le succès transforma l'expérience en la Banque de Grameen en 1983. Aujourd'hui cette banque prête 30 millions USD par mois à 1,8 millions de clients pour une moyenne par prêt de 160 USD et le taux de remboursement est de 98%. Depuis sa création en 1983, la Banque de Grameen a prêté au-delà de 2,5 milliards USD à des clients pauvres. Les clients-propriétaires sont à 94% des femmes et Sophia en fut l'une des premières².

¹ Traduction libre de la conférence de Daley-Harris Sam, *Microcredit with RESULTS*, Président de RESULTS Educational Fund et directeur de la campagne du Sommet sur le microcrédit, 1997, URL : <http://www.microjournal.com>. On peut aussi trouver une autre version de cette histoire sur le site de la Grameen Bank : <http://www.rdc.com.au/grameen/home.html>

² Hari Srinivas, coordonnateur de la Bibliothèque virtuelle de la microfinance URL : <http://www.soc.titech.ac.jp/icm/data/d-snapshot.html>

INTRODUCTION

L'histoire de Sophia Katoon et des premiers balbutiements de la Grameen Bank est sans doute romancée et féérique, mais elle donne également les fondements de base de la microfinance :

- Fournir des crédits aux pauvres, travailleurs autonomes, microentrepreneurs qui, autrement, n'auraient pas accès aux services financiers des institutions bancaires. S'ils ont accès à certains financements, c'est à travers des réseaux informels où on applique souvent des taux usuriers. La jeune Sophia Katoon payait à son prêteur un taux d'intérêt équivalent à près de 3 000 % annuellement.
- Aider les pauvres à participer à la vie économique et éventuellement à s'affranchir de la pauvreté. Il est donc question de réduire la profondeur et l'incidence de la pauvreté.

Une phrase typique dit *qu'il faut de l'argent pour faire de l'argent*. Quand on possède un petit montant d'argent, il est souvent aisé d'en faire plus. Tel que formulé par Adam Smith, le plus difficile est d'obtenir ce petit montant. Pour certains, le fondement de la microfinance est de penser que quelques dollars suffissent parfois à faire la différence entre la vie et la mort; c'est un outil d'émancipation et de réduction de la pauvreté. Pour les entrepreneurs commerciaux de la finance, c'est de croire qu'il est possible de transiger avec les pauvres et de rentabiliser les investissements.

Depuis le succès, parfois trop galvaudé, de la Banque Grameen au Bangladesh, la microfinance est de plus en plus vue comme un des outils privilégiés de développement dans les pays où les capitaux sont rares. L'intérêt pour la microfinance a cumulé au Sommet sur le microcrédit tenu à Washington en février 1997. Le sommet a réuni une pléiade d'acteurs parmi les plus importants de la planète. Un objectif a fait consensus : atteindre 100 millions de familles pauvres de la planète d'ici 2005 et beaucoup d'argent en jeu ². D'un autre côté, certains disent qu'il y a un danger à vouloir tourner un outil en une panacée et doutent de ce genre de déclaration typique des grands sommets. L'expansion de la microfinance serait trop rapide et aléatoire et « jeter » trop d'argent aux pauvres est la meilleure recette pour en assurer l'échec ³. D'autres opposants disent également que la microfinance est en train de drainer beaucoup d'argent et d'efforts vers des programmes dont la viabilité est douteuse au détriment des programmes essentiels de santé et d'éducation⁴.

Cet essai vise essentiellement à dresser un portrait général de la microfinance dans le contexte du développement international. L'accent est mis sur l'évaluation de la performance de la microfinance sous deux angles :

- Les performances financières et opérationnelles des institutions de microfinance (IMF). Ici, on considère l'institution comme l'objet de l'évaluation. L'objectif est d'évaluer la pérennité de l'institution, laquelle peut être estimée à travers des indicateurs (ratios) de viabilité financière, de la qualité du portefeuille, de la productivité et d'efficacité dans l'utilisation des actifs immobiliers et des capitaux, etc..

² URL : <http://www.microcreditsummit.org/summit/intro.htm>

³ Auteur anonyme, *From sandals to suits*, The Economist London, volume 342, issue 8002, p. 75, Février 1, 1997

Plus précisément, on s'intéressera au rendement ajusté sur l'actif, au portefeuille à risque, à l'autosuffisance financière et opérationnelle.

- Les impacts socio-économiques de la microfinance. Une des prétentions des adeptes de la microfinance est qu'elle puisse contribuer à réduire la pauvreté ou du moins à améliorer le sort des bénéficiaires de crédits. Dans cette optique, l'objet de l'évaluation n'est plus seulement l'institution, il devra aussi englober les effets sur les clients et parfois même sur l'environnement financier si l'objectif est d'amener les clients à intégrer éventuellement le marché financier formel. Or, il n'est pas aisé d'évaluer tous ces impacts de la microfinance. L'essai exposera la problématique entourant ces évaluations d'impacts.

Les évaluations de la performance et des impacts sont devenues incontournables. Sans trop entrer en détails sur l'importance de ces évaluations, on peut relever au passage les éléments suivants :

- Les bailleurs de fonds veulent savoir si leurs fonds sont utilisés efficacement et s'ils ont des impacts en fonction des objectifs fixés.
- Les gestionnaires veulent mieux gérer leurs institutions et satisfaire les bailleurs.
- Les organisations d'appuis techniques veulent mieux servir les IMF et avancer les connaissances.
- Quant aux clients, on ne leur demande pas souvent leurs avis. Pourtant, ils sont les mieux placés pour connaître les impacts des crédits sur leurs conditions de vie. Les clients informés veulent aussi connaître les risques qu'ils encourent sur

⁴ URL : <http://www.soc.titech.ac.jp/icm/not-enough.html>

les prêts. Certains placent leurs épargnes dans les IMF, ils veulent donc connaître les rendements et les risques de leurs placements.

Cet essai concerne la microfinance dans le contexte international des pays en voie de développement (PVD) et s'articulera de la façon suivante :

- *Le premier chapitre* donne une vue d'ensemble du monde de la microfinance. Il dévoilera l'historique de la microfinance, définira celle-ci ainsi que le concept de la pauvreté, insistera sur les différents modèles et les principaux acteurs. Il fera un lien avec le monde de la finance et donnera quelques statistiques nécessaires à une vue d'ensemble.
- *Le deuxième chapitre* aborde les modèles d'évaluation des IMF. Il existe plusieurs modèles d'indicateurs de performance. Cependant, il n'y a pas de modèle universel applicable à toute l'industrie de la microfinance. Il y a des efforts convergents en vue d'établir des standards mondiaux. Le chapitre présentera sommairement leurs caractéristiques (le système PEARLS, le modèle du CGAP de la Banque mondiale, ACCION CAMEL, etc.).
- *Le troisième chapitre* consiste à approfondir un des modèles d'indicateurs de performance en expliquant les principaux ratios. Le chapitre est plutôt technique. Le choix du modèle est personnel et fait suite à l'analyse sommaire des modèles précédents : choisir un modèle universel autant que possible ou celui qui a le plus de chance d'être reconnu comme standard dans le futur. À cet effet, le modèle de la

Banque mondiale est de plus en plus identifié comme celui qui atteint un certain degré d'acuité. L'agence Canadienne de Développement International (ACDI) et Desjardins Développement International (DID) s'en inspirent fortement.

- Jusqu'à maintenant, l'essai a mis l'accent sur la mesure de la performance financière des IMF. *Le quatrième chapitre* présente la problématique au niveau de l'évaluation d'impacts de la microfinance, c'est-à-dire ses influences sur la clientèle. Pendant que le troisième chapitre traite des techniques, le quatrième chapitre traite surtout des méthodologies.

CHAPITRE 1

Une vue d'ensemble de la microfinance

1.1 *Discussions sur quelques définitions et concepts*

1.1.1 Microfinance : Le terme paraît tellement simpliste et facile à comprendre qu'il n'y pas une définition précise utilisée par tous. Chaque auteur y met son grain de sel dont voici quelques exemples :

- La microfinance peut être définie comme l'approvisionnement en services financiers aux populations à faible revenu, incluant les travailleurs autonomes.

Joanna Ledgerwood, Banque Mondiale 1999

- La microfinance fait référence à l'offre de services financiers adaptés aux besoins des ménages pauvres et des micro-entreprises qui n'ont pas accès aux services financiers formels.

Éthier, Larivière, Martin,

Chaire de développement international, Université Laval, 1998

- **Microcredit** (*mI-[*]Kro'kre-dit*); noun; *programmes extend small loans to very poor people for self-employment projects that generate income, allowing them to care for themselves and their families.*

Sommet sur le microcrédit, Février 1997

Il est à noter que l'on ne fait pas toujours la distinction entre les termes microfinance et microcrédit, c'est pourquoi la définition officielle du microcrédit adoptée au *Sommet sur le microcrédit* est ici indifférenciée avec la microfinance. À mon avis, le terme microfinance englobe le microcrédit qui est le principal service financier de la microfinance; son complément étant les services d'épargne. Il est également à noter que l'institution de microfinance (IMF) est l'unité physique qui incarne les services de la microfinance. L'IMF peut parfois désigner une succursale ou un réseau d'une même bannière.

On constate que les définitions font appel à la fonction de la microfinance comme on peut définir la *monnaie* à partir de ses fonctions⁵. On met l'accent sur l'offre de crédit sans tellement insister sur l'épargne. De plus, on ne fait pas mention des structures qui supportent l'offre de ces services. La structure concerne les bailleurs de fonds, les organismes d'appuis techniques, les établissements, les apex de différentes bannières, les réglementations, etc.. Il y a par contre une intention bienveillante qui est très claire, particulièrement dans la définition du *Sommet*; soit *rendre les crédits accessibles aux « faibles revenus » afin qu'ils prennent soin d'eux-mêmes et de leurs familles*. On définit donc la microfinance par sa mission également. Si la microfinance inclut les prêteurs sur gage et les prêteurs d'argent, ni la structure ni l'intention bienveillante ne sont réellement perceptibles chez ces derniers. De ce fait, la définition du *Sommet* deviendrait un peu boiteuse et trop *politically correct*.

⁵ La monnaie est un intermédiaire financier, un étalon des valeurs et un instrument d'épargne. Bourget et Zenou, *Monnaie et systèmes monétaire dans le monde*, Histoire et géographie économique, France, 1995

Les définitions diffèrent selon les auteurs ou les pays. Cependant, il y a des caractéristiques incontournables communs à ces définitions ⁶ :

- Le montant des prêts ou d'épargne : généralement de petits ou très petits montants.
- Clientèle ciblée : des microentrepreneurs et des familles à très faibles revenus.
- Utilisation du crédit : pour la consommation, pour générer des revenus ou développer des microentreprises. On l'utilise également pour des services à la communauté (santé et éducation, etc.)
- Termes du prêt : flexibles, faciles à comprendre et adaptés selon les besoins des clients.

De ces caractéristiques, que peut-on constater ? Les principales implications se trouvent dans l'abréviation « micro » : petits montants de prêt ou d'épargne, petits remboursements sur du court terme, petites fréquences de prêts, petites activités d'affaires locales (versus le national ou l'international), petites communautés, etc. Ce sont donc là des caractéristiques qui ferait de *quiconque* un très mauvais client pour une institution bancaire traditionnelle. Et c'est là que réside tout l'intérêt de la microfinance. Elle permet à ces pauvres d'avoir accès aux services financiers.

1.1.2 Microcrédit : Le microcrédit est la provision des prêts de petits montants aux microentreprises dans le but d'accroître le revenu.

Barbara Calvin, Calmeadow 1996

⁶ Selon Hari Srinivas, coordonnateur de La Librairie virtuelle du microcrédit,

Cette définition est peut-être un peu trop restrictive. Premièrement parce qu'elle réduit les bénéficiaires aux microentreprises et deuxièmement, elle définit le but du prêt qui est d'accroître le revenu d'une microentreprise. Bien que le microcrédit soit destiné principalement aux microentreprises (et travailleurs autonomes), certains crédits sont accordés pour des besoins personnels de base : alimentation, santé et éducation (crédit à la consommation ou à l'éducation). De plus, le but du prêt peut être tout autre que de viser la croissance des revenus d'une entreprise. Par exemple, le crédit obtenu peut simplement être dédié à rembourser un autre prêt obtenu chez un prêteur sur gage ou un prêteur d'argent à un taux usurier.

L'étude de Hulme et Mosley mentionne d'ailleurs qu'il y a deux étapes à la lutte contre la pauvreté via les programmes de microcrédit. Il faudrait en premier lieu faire des prêts à la consommation pour réduire la vulnérabilité des ménages face aux variations de revenus dans le temps. Ensuite, les bénéficiaires de crédits peuvent les utiliser davantage pour des investissements productifs ⁷.

Dans le cadre de ce travail, le microcrédit réfère à un prêt de petit montant, sans plus. Le but ou la façon dont l'argent sera utilisé est défini par l'emprunteur et/ou accepté par le prêteur. L'agent de crédit possède peu de contrôle à ce niveau car cette utilisation réfère la notion de fongibilité de l'argent. La fongibilité réfère à une caractéristique d'un bien qui peut être remplacé dans l'usage par un bien analogue. Par exemple l'argent obtenu d'un prêt est identique à l'argent utilisé pour la consommation ou l'investissement. Dans

URL : <http://www.soc.titech.ac.jp/icm/what-is-ms.html>

⁷ Hulme D., Mosley P., *Finance against poverty : effective institutions for lending to small farmers and microenterpreneurs in developing countries*, Résumé exécutif vol. 1 présenté à l'Université Reading, mars 1995.

tous les cas, des billets de banque sont utilisés en général (F. Martin, 1999). La fongibilité de l'argent représente d'ailleurs un des défis de la microfinance.

1.1.3 Pauvreté : La microfinance se targue de vouloir réduire la pauvreté. Il faut cependant remarquer que la microfinance n'est pas une panacée et qu'elle ne peut prétendre combattre seule la pauvreté. De plus, qu'est-ce la pauvreté ? *Au-delà de 80 pays basent le seuil de pauvreté sur une estimation du revenu et de la consommation* (J.Hatch et L. Frederick, 1998). Le modèle d'évaluation des IMF du Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP)⁸ retient d'ailleurs cette définition. Ce genre de mesure ne témoigne pas de la vulnérabilité des ménages face aux risques d'une réduction dramatique du niveau de consommation ou de santé; il ne tient pas compte non plus de la marginalisation sociale, de l'isolation psychologique, de l'infériorité sociale, etc. (Hulme & Mosley, 1995).

Dans le contexte de l'économie de développement, *la pauvreté réfère à une carence dans le bien-être*. Il y a deux écoles pour définir le bien-être : le welfariste et le non-welfariste (Larivière & Martin, 1997). Le welfariste définit le bien-être par le niveau d'utilité qu'atteint un individu et ce niveau est fonction de la consommation des biens et services. L'approche non-welfariste définit le bien-être en terme d'indicateurs jugés socialement utiles, donc à partir de certaines normes.

La pauvreté définie en fonction du bien-être réfère donc à *un état de privation à long terme de bien-être jugé inadéquat pour vivre décemment* (Larivière & Martin, 1997). Les

⁸ Le CGAP est un regroupement des bailleurs de fonds mis sur pied par la Banque mondiale en 1995.

deux approches énoncées se transposent en pauvreté relative et absolue. La pauvreté relative réfère aux différences relatives entre les personnes d'une même société. Pour sa part, la pauvreté absolue identifie un certain nombre de besoins de base à satisfaire absolument pour ne pas être pauvre : se nourrir, se vêtir, se loger, etc..

En résumé, l'approche économiste suggère quelques indicateurs pour mesurer le seuil de pauvreté (incidence, profondeur, sévérité) : démographie, emploi, revenu, dépenses de consommation, comportements des ménages face aux fluctuations des revenus et des prix, patrimoine, état nutritionnel, état sanitaire, disponibilité des soins, utilisation des soins, niveau de l'éducation, disponibilité des services éducatifs, utilisation des services éducatifs, habitat, etc. (Larivière & Martin, 1997).

On constate que bon nombre de ces indicateurs sont de nature macro-économique. L'indice de développement humain (HDI) du PNUD intègre quelques-uns de ces indicateurs pour remplacer l'indice du PIB/habitant. Le PNUD a aussi développé l'indice de pauvreté en 1997 (HPI). Cet indice de pauvreté est fonction de :

- 1) le revenu en fonction d'un seuil de pauvreté relatif de chaque pays
- 2) les besoins essentiels dont l'alimentation et la santé
- 3) les capacités dont celle de participer aux activités de la collectivité.

On constate donc que la pauvreté est un phénomène multidimensionnel et qu'elle est aussi et surtout non monétaire.

Qu'en est-il dans du concept de pauvreté dans le contexte de la microfinance ? La microfinance intervient essentiellement au niveau économique. La pauvreté est donc essentiellement mesuré à l'aide des revenus. Les théoriciens et praticiens de la microfinance sont conscients des carences pour une définition précise de la pauvreté pour la microfinance. On tente de mettre l'accent sur le développement d'indicateurs mesurables tout en disant que la définition se polira avec le temps. L'effort est axé au développement des indicateurs de vulnérabilité des ménages face aux risques⁹. L'hypothèse étant que la microfinance devrait au moins atténuer ces risques pour les clients par rapport aux non-clients. En ce sens, les biens de ménages sont considérés comme étant une mesure possible de la pauvreté. En fait, Hatch et Frederick(1998) ont relevé quatre méthodes d'évaluation de la pauvreté compris dans leur étude :

1. *Des méthodes non-mesurés pour identifier ou attirer des clients pauvres;*
2. *Des méthodes rapides d'évaluation qui classifient les ménages en utilisant une procuration simple ou des techniques basées sur la communauté;*
3. *Des études nécessitant des visites et des questionnaires détaillés du ménage se concentrant surtout sur des indicateurs économiques;*
4. *Des éléments "intégratifs" qui englobent un champs plus large des indicateurs en utilisant des techniques simples et des interviews très courts.*

L'évaluation de la pauvreté est utile, surtout pour les institutions qui ciblent les clients par le niveau de pauvreté :

⁹ Plusieurs documents de AIMS mentionnent cet objectif comme but à atteindre dans les programmes de microfinance.

- *Évaluer le niveau de la pauvreté pour des clients potentiels permet à l'institution de maximiser l'étendue et minimiser la diffusion aux clients non-ciblés. Cela ne permet pas seulement à l'institution de rester fidèle à son objectif mais aussi d'augmenter la fiabilité et la compétence du programme.*
- *Après avoir déterminé la cible, la mesure de la pauvreté de ceux qui font partie du programme peut procurer des informations essentielles aux décisions opérationnelles. Si la cible ne correspond pas au programme comme prévu (par exemple: ne pas profiter de certains services ou se retirer du programme), l'institution peut évaluer sa méthodologie et ses services pour subvenir aux besoins de la population visée d'une manière efficace.*

Pour toutes les institutions de microfinance :

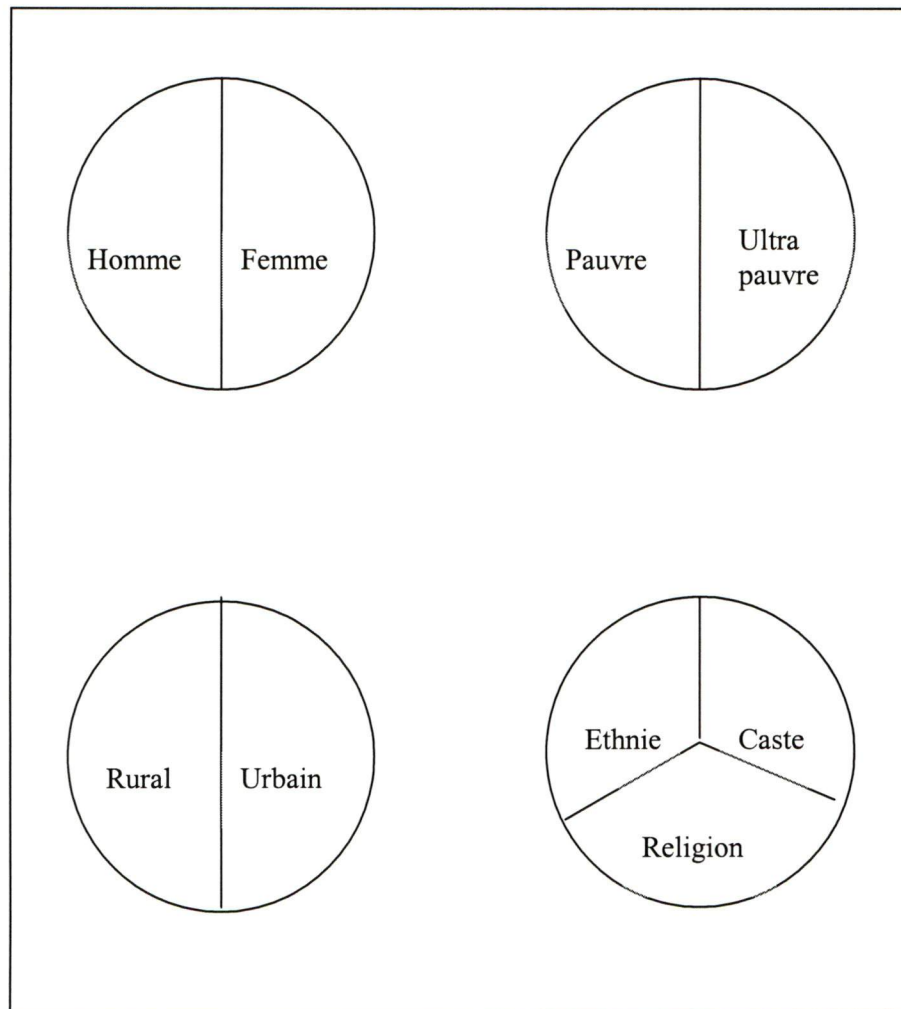
- *L'identification des différentes catégories de clients potentiels par le niveau de pauvreté au moment de la planification du programme permet à une institution de découvrir quels sont les services nécessaires aux clients qui ont un niveau différent de pauvreté. Ce genre d'étude de marché pourra éclaircir la différence des services nécessaire aux clients assez pauvres et très pauvres ainsi que l'approche convenable à chacun d'entre eux. Cette information est primordiale aux institutions décidées de satisfaire la demande à travers une gamme de produits et méthodologies au lieu de se concentrer sur le contrôle de l'offre.*

- *Une fois le programme est en cours, comprendre le niveau de pauvreté des nouveaux clients permet aux gérants du programme de déterminer quel genre de clients le programme attire et quels sont les produits et les services financiers utilisés réellement par les différentes catégories de clients. Cela facilite aussi l'analyse du coût pour qu'une organisation puisse déterminer la gamme des produits et la catégorie des clients qui génèrent les coûts et les profits.*

Les spécialistes de la microfinance sont conscients qu'il y a différents niveaux de pauvreté (hétérogénéité) et qu'il faudra mieux les cerner tel que préconisé par l'étude de Hulme et Mosley en 1995. Cette étude, la seule d'importance et longtemps citée, relevait que les programmes de microcrédit avaient tendance à améliorer le sort de ceux qui étaient dans les échelons moins sévères de la pauvreté et que les plus pauvres des pauvres (20% en dessous de la pauvreté) pouvaient parfois détériorer leurs situations. Ils ont également démontré empiriquement que sans augmenter nécessairement les revenus des plus pauvres, le microcrédit pouvait atténuer les risques en diminuant la variation des revenus dans le temps.

Pour sa part, Michael Golderg du CGAP sépare les pauvres en deux catégories : les pauvres et les ultra pauvres. Il fournit en plus d'autres caractéristiques tels que le genre, la religion et le milieu de vie. Ce sont des critères que les institutions devraient tenir compte lorsqu'il faut cibler une clientèle.

Figure 1.1 : Les caractéristiques des clients à tenir en compte ¹⁰



La microfinance désire toucher les plus pauvres de la planète. Or, il faut nuancer cette notion. Les gestionnaires des IMF, qui désiraient plaire aux bailleurs de fonds, se fixaient l'objectif de distribuer rapidement les fonds disponibles aux plus démunis sans évaluer préalablement la capacité de remboursement de la clientèle. Depuis le virage vers la viabilité financière au milieu des années 1980, certains gestionnaires sont plus attentifs à la qualité de la clientèle. La pérennité des IMF passe par une gestion adéquate de l'actif

¹⁰ Adapté de Michael Golberg dans Joanna Ledgerwood, *Microfinance handbook*, 1999, p.38

et des fonds propres. La pérennité veut dire aussi réduire ou éliminer la dépendance envers les bailleurs de fonds. La pérennité passe principalement par la rentabilité opérationnelle et financière. C'est-à-dire que les revenus d'intérêts sur les prêts ou ceux générés par les dépôts sont au moins suffisants pour couvrir les coûts financiers tels que les intérêts dus sur les prêts bancaires ainsi que les coûts opérationnels tels que les salaires, les équipements, etc..

Actuellement, les clients de certaines IMF ne sont plus tellement les plus démunis. Le virage entrepris par certaines IMF menace-il la mission sociale de celles-ci ? C'est un débat qui n'est pas l'objet de cet essai, mais qui intéresse tous les acteurs de la microfinance, surtout les ONG. Il est clair que certaines IMF ont de la difficulté à concilier l'obligation de viabilité et leur mission première, qui est d'atteindre les plus démunis et ce, sans discrimination. La problématique n'est pas sans rappeler les récents débats entourant le Mouvement Desjardins au Québec : les valeurs démocratiques et coopératives versus la nécessité d'améliorer la rentabilité dans un environnement concurrentiel.

De nombreuses IMF ont carrément éliminé les clientèles les plus à risque, c'est-à-dire les plus pauvres. Elles visent davantage les pauvres « entrepreneurs », ceux qui peuvent rembourser les prêts à des taux d'intérêt généralement bien supérieurs aux banques commerciales. Ils sont gentiment appelés sous le vocable « les pauvres économiquement actifs ». Généralement, ces pauvres sont loin de l'être aux yeux de leur entourage. C'est peut-être là une perception occidentale biaisée, une condescendance maladroite de ce

qu'est la pauvreté. C'est presque une excuse résultant de la poursuite de la viabilité financière.

Ironiquement, on pourrait qualifier ces pauvres économiquement actifs d'excellents gestionnaires puisqu'ils réussissent à générer des profits même en remboursant des prêts à des taux très élevés. Les taux d'intérêt des IMF, bien que supérieurs aux banques commerciales en raison des risques également plus élevés, demeurent toutefois inférieurs aux prêteurs d'argent traditionnels. Chez ces derniers, il s'est déjà vu des taux d'intérêt quotidiens de 10%. Pour une couturière qui a besoin d'une machine à coudre de \$ 150, c'est un pari désespéré qu'elle est prête à assumer. De même, un agriculteur à court de semences est également prêt à assumer ces taux usuriers des prêteurs d'argent locaux. C'est à ces niveaux que l'intermédiation financière des IMF est particulièrement utile car elles chargent des taux plus raisonnables que ces derniers.

1.1.4 Intermédiation sociale : L'intermédiation sociale se définit comme un processus dans lequel on investit à la fois dans le développement du personnel et dans le capital institutionnel, dans le but d'augmenter l'autonomie des groupes marginalisés tout en les préparant à s'engager dans des intermédiations financières formelles. Bref, une intermédiation sociale est une intermédiation financière qui a la capacité de développer et d'aider ceux qui n'ont pas accès au crédit et aux services d'épargne¹¹.

L'intermédiation sociale comporte trois composantes : bâtir le capital social, transformer les bénéficiaires en clients et créer des liens entre les institutions financières formels et

¹¹ Bennett et coll. du département de Sustainable Banking for the Poors de la Banque Mondiale, 1996

les groupes marginalisés¹². Le capital social réfère ici aux éléments d'organisation sociale tels que le réseautage, les normes et la confiance qui facilitent la coordination et la coopération pour des bénéfices mutuels (Putnam)¹³.

Dans le domaine de la microfinance où la confiance entre l'agent de crédit et les clients est primordiale, le concept du capital social est un élément clé bien que souvent mentionné indirectement. Tous les modèles qui utilisent les prêts de groupes, les cautions solidaires, les caisses villageoises endossent d'une certaine façon le concept d'intermédiation sociale. La force des groupes n'est pas à sous-estimer.

En effet, ces méthodologies de groupe (ou systèmes parallèles) ont démontré qu'ils peuvent servir un grand nombre de clients tout en atteignant de hauts taux de récupération des coûts. Du moins, plusieurs de ces systèmes ont démontré qu'ils sont capables d'atteindre une autosuffisance opérationnelle, même si leur capacité d'atteindre un autosuffisance financière est incertaine. Ils ont atteint des niveaux relatifs d'efficacité quant aux coûts administratifs, même si ceci ne veut pas dire que les coûts sont bas en comparaison avec les institutions formelles. En comparaison avec les modèles de prêt basés sur des individuels, les systèmes basés sur des groupes exigent une transaction plus large des coûts auprès de leurs emprunteurs. Cependant, leurs taux d'intérêt ont tendance à être plus bas; ce qui rémunère une dépense tout en réduisant les autres dépenses. En comparaison avec les relations directes d'emprunt bancaire, les systèmes parallèles

¹² Edgercomb E., Barton L., *Social intermediation and microfinance programs : a literature review*, SEEP Network, Août 1998 pp 3-7

¹³ Tel que cité dans F. Martin, 1999

démontrent des avantages financiers solides en faveur des banques et des emprunteurs pauvres¹⁴.

L'intermédiation sociale était souvent menée de paire avec l'intermédiation financière. Dans l'optique de la lutte contre la pauvreté, l'idée est qu'il ne faut pas seulement fournir le crédit, il faut aussi éduquer et bâtir les compétences sociales des clients. Certaines ONG utilisent les services de crédit comme un simple appât pour attirer les gens et les éduquer à l'hygiène, à l'alphabétisation, etc. On profite des ateliers de groupes hebdomadaires ou bi-mensuels pour aborder ces thèmes. Certaines institutions de microfinance peuvent offrir de l'éducation à la gestion, à la comptabilité, etc. L'ONG californien *Freedom from Hunger* fait de l'excellent travail à ce niveau avec son projet de crédit avec éducation notamment au Mali¹⁵. On cherche ici à bâtir *l'empowerment* et la confiance des individus autant qu'à améliorer les revenus.

Cependant, l'intermédiation sociale est de plus en plus abstraite dans le domaine de la microfinance, surtout depuis le virage vers la viabilité financière. Certains spécialistes disent que l'intermédiation financière est déjà assez compliquée et l'intermédiation sociale devrait être laissée à d'autres organisations spécialisées. À mon avis, dans l'optique d'une évaluation d'impacts qui mettrait l'emphasis sur les impacts sociaux, l'intermédiation sociale devrait être prise en considération. En effet, tel que déjà mentionné, la pauvreté n'est pas seulement qu'économique. Toutefois, je suis aussi de ceux qui croient que la microfinance est déjà une spécialité difficile à cerner et où de

¹⁴ Edgercomb E., Barton L., *Social intermediation and microfinance programs : a literature review*, SEEP Network, Août 1998

¹⁵ Mk Nelly B., Lippold E., *Évaluation d'impact menée par le praticien au Mali*, AIMS of USAID, Washington, Septembre 1998

nombreuses innovations sont à venir. Donc, les services non financiers devraient être sélectionnés avec un grand soin. Il n'est pas lieu de donner des cours d'alphabétisation ou des ateliers de prévention du SIDA. Il y a des organisations qui remplissent déjà ces missions de façon superbe. On n'a qu'à penser à *Médecins sans frontière* ou à la *Fondation Paul Gérin-Lajoie*.

Par contre, si des ateliers de formation sont en lien avec la gestion des crédits ou la gestion d'une entreprise ou des ateliers qui tendent à améliorer la capacité des entrepreneurs, ils devraient être encouragés. Ainsi, des ateliers sur le marketing, le système comptable, la gestion d'entreprises, certains aspects de la finance tels que la politique de taux d'intérêt peuvent être intéressants à aborder si les structures, le personnel et les objectifs de l'IMF le permettent. Tout ceci revient à l'adage : *Il vaut mieux apprendre à pêcher que de donner des poissons*. Certains de nos cercles d'emprunt au Québec auraient avantage à intégrer de tels ateliers lors des rencontres de groupe.

1.2 *Bref historique sur l'émergence de la microfinance*

On ne saurait dire l'âge exact de la microfinance. Peut-on dire que la microfinance a existé en même temps que l'invention de la monnaie et du système financier ? Qu'en est-il des débuts modestes du modèle de coopérative financière allemand-suisse de Raiffeisen ou du modèle italien de Luigi Luzatti ? Au début du siècle, les caisses populaires Desjardins du Québec jouaient un rôle de pourvoyeurs de crédit en plus d'être les

gardiens des dépôts auprès de gens qui n'avaient pas toujours de facilité à accéder aux services bancaires. On ne parlait pourtant pas de microfinance.

Le rapport annuel 2000 du CGAP mentionne que de la période d'après guerre à la décennie 1970, afin de palier au manque de capitaux chez certaines couches de la population, les agences gouvernementales, les banques de développement et les Organisations Non Gouvernementales (ONG) se sont dressées comme les principaux bailleurs de fonds, *particulièrement dans le domaine agricole*. Généralement, ces fonds constituaient des subventions directes. C'était l'époque des Crédits ruraux de développement selon l'approche keynésienne qui prônait l'intervention directe de l'État sur les marchés : plafonnement des taux d'intérêt, fonds de garantie, quotas obligatoires dans les prêts pour l'agriculture, etc. Cette approche n'a pas eu les effets escomptés¹⁶.

Durant les années 1980, on commençait à critiquer les prêts avec des subventions sur les intérêts ou les opérations. *La portée d'actions de ces organisations ou programmes était limitée; le taux de remboursement déplorable, les fraudes, les corruptions, les montants importants engagés et la presque gratuité des crédits avaient donné naissance à une mentalité d'assisté chez les bénéficiaires de crédits*¹⁷.

On dénigre particulièrement les organisations gouvernementales qui s'improvisent en gestionnaires de microcrédit. Quand les gouvernements gèrent fonds, ils ont tendance à dire : « *Si vous êtes dans notre parti, vous aurez le prêt, sinon, vous n'aurez pas le prêt* ». Si les élections sont proches, les prêts en défaut sont facilement pardonnés ou encore, on

¹⁶ Klein B., Meyer L.R., *Better practices in agricultural lending : doing it right*, FAO/GTZ, janvier 1998

¹⁷ Ledgerwood Joanna, *Microfinance handbook : an institutional and financial perspective*, Banque Mondiale, 1999 p. 2.

accordait des prêts à moins de 1 % d'intérêt ¹⁸. Les banques de développement cause particulièrement des problèmes. En effet, à part quelques rares exceptions (dont la Banque Ryakat d'Indonésie), les banques de développement n'ont pas beaucoup de succès en microfinance.

Selon certains, la conséquence peut être double : D'abord, ces organisations ne sont pas viables financièrement et elles empêchent la viabilité d'autres institutions qui sont incapables de concurrencer des taux aussi bas. Quant aux ONG, malgré leur bonne volonté, la plupart n'ont pas nécessairement les compétences de gestion financière. Les organismes subventionnés accumulent des pertes de plus en plus importantes. Ils ont besoin de recapitalisations fréquentes pour continuer à opérer. Il devenait de plus en plus évident que ces organismes subventionnés n'arrivaient pas à couvrir leurs opérations. Malgré tout, une volonté demeure : Offrir de crédits aux pauvres est une mission qu'il faut accomplir.

Le début des années 1980 prône donc la libéralisation des marchés financiers pour offrir le crédit au développement¹⁹. C'est la nouvelle vision du développement pérenne des programmes et des institutions. C'est également vers cette période que les institutions de microfinance se sont vraiment développées dans le sillage de la formidable expérience du professeur Mohammed Yunus. On mettait l'emphasis sur les programmes de microentreprises qui offrent des crédits particulièrement aux femmes afin qu'elles puissent réaliser des petits projets d'entreprises autonomes pour se développer socialement et économiquement. Bien que les prêts soient dominants, certaines IMF

¹⁸ Discours de Sam Daley-Harris, *Microcredit with RESULTS*. Ce dernier était le directeur de la campagne de 1997 du Sommet de microcredit et il est le président de RESULT, un ONG américain.

offrent également des services d'épargne parce qu'elles ont constaté que même les pauvres ont les moyens d'épargner. Les coopératives d'épargne et crédit privilégient d'ailleurs l'épargne avant l'octroi des prêts.

Un peu partout à travers la planète, on assiste donc à la naissance des institutions de microfinance (IMF) qui offrent principalement des services de crédits à ceux qui sont exclus des réseaux bancaires traditionnels. Les subventions étaient toutefois toujours omniprésentes. L'expansion rapide de la microfinance tient à des modèles de succès qui sont copiés ou adaptés ailleurs. La Banque Grameen a étendu son réseau bien au-delà du Bangladesh. Elle est maintenant présente dans plus de 20 pays en Asie, en Afrique et en Amérique Latine²⁰. C'est l'une des organisations phares de la microfinance. De même, le réseau d'ACCION International est bien implanté en Amérique Latine dans plus de 13 pays et également à travers quelques états américains²¹. FINCA et son modèle de caisse villageoise est également très actif. Il y a aussi d'autres expériences considérées comme réussies : BancoSol en Bolivie, BRI en Indonésie, K-Rep au Kenya, ACEP au Sénégal, GAFS en Afrique du Sud, les mutuelles du Burkina Faso²². Il y a aussi des échecs retentissants dont le plus connu est la Corposol de la Colombie en raison de la taille impressionnante qu'elle avait pourtant atteint²³.

En juin 1995, la Banque mondiale et des bailleurs de fonds internationaux ont fondé le CGAP dont la mission est d'atteindre les populations pauvres économiquement « actifs »

¹⁹ Desay et al. 1993 Cité par Marie-Hélène Boily : Offrir le crédit en milieu rural 1999 p. 11.

²⁰ URL : <http://www.rdc.com.au/grameen/home.html>

²¹ URL : <http://www.accion.org>

²² Sur le site de PlanetFinance

URL : <http://www.planetbank.org/fr/institutionnel/Microcredit/presentation.htm>

²³ Elaine Edgecomb, La Croissance et Le Déclin De Corposol: Les Leçons Apprises Des Défis De La Gestion De La Croissance, ACCION International, Octobre 1998, disponible sur le site du MIP, URL : <http://www.mip.org>

en solidifiant le réseau des bailleurs de fonds, en répandant les bonnes pratiques de microfinance, en supportant les IMF. Les initiatives pour appuyer le domaine de la microfinance se multiplient. Une telle expansion ne peut s'expliquer que par un besoin réel des populations défavorisées pour les services financiers. Enfin *le Sommet sur le microcrédit* en 1997 est venu confirmer l'importance de la microfinance comme un outil privilégié de développement.

1.3 *Quelques faits et statistiques sur la microfinance*²⁴

- En 1998, les 48 pays les moins avancés se sont partagés moins de 3 milliards USD d'investissements étrangers. À l'échelle mondiale, il manque aux PVD près de 80 milliards USD/an pour en assurer les services de base. En 1999, la fortune cumulée des 200 plus riches personnes de la planète vaut 1000 milliards USD pendant que 582 millions d'habitants de 43 pays les moins avancés ont totalisé un revenu cumulé de 146 milliards USD. Plus de 30 000 enfants meurent quotidiennement de causes qui auraient pu être évitées²⁵. Ce sont là des chiffres qui fouettent les troupes de la microfinance.
- Les données varient selon les sources quant au nombre d'institutions de la microfinance. Ainsi selon la Banque mondiale, il y aurait actuellement près de 7 000 IMF qui desservent au-delà de 16 millions de clients pauvres. De son côté, le rapport annuel 2 000 du CGAP estime à 12,5 millions le nombre de clients tandis que les besoins s'élèvent à 500 millions. Le CGAP estime également la demande à 12,5

²⁴ La plupart des chiffres peuvent être consultés sur le site de la Librairie virtuelle URL : <http://www.soc.titech.ac.jp/icm/data/d-snapshot.html>

milliards USD en 2005 et 90 milliards en 2025 (soit 10% et 30% des besoins). Le Sommet sur le microcrédit a mentionné le chiffre de 21,6 milliards USD pour 100 millions de familles²⁶. PlanetFinance²⁷ recense près de 2020 IMF actuellement actifs pendant que la distribution par continent ne donne au total que près de 1300 IMF²⁸. Selon les chiffres de la *Fourth World Conference on Women* tenu au Beijing en 1995, il y aurait au-delà de 1065 IMF créées avant 1993 qui offrent des services à au moins 1 000 clients par IMF dans le monde qui atteindrait près de 13,8 millions de pauvres dont 75% sont des femmes²⁹. Bref, on ne sait plus à quel point se vouer et la prudence s'impose.

- Les services d'épargne seraient plus en demande que le microcrédit (19 millions de clients potentiels par rapport à 9 millions). Or, l'accent est surtout du côté de l'offre de prêt. L'épargne est une source importante de capitaux à retourner en prêts. En ce sens, les coopératives financières possèdent donc un bon potentiel dans le domaine de la microfinance.
- En Afrique, les femmes représentent 60% de la force de production de travail agricole et contribue pour 80% de la production alimentaire, mais elles ne reçoivent que 10% des crédits destinés à l'agriculture. Plus inquiétant encore, des études semblent démontrer que bien que les programmes de microcrédit soient de plus en plus destinés

²⁵ Rapport sur le développement 2000 du PNUD.

²⁶ Anwarul Karim CHOWDHURY, Lettre datée du 19 mars 1997, adressée au Secrétaire général par représentant permanent du Bangladesh auprès de l'Organisation Nations Unies.

²⁷ PlanetFinance est une organisation d'appui technique qui préconise les technologies de communication pour diffuser la microfinance et combattre la pauvreté.

²⁸ Voir le site de PlanetFinance URL : <http://www.planetbank.org>

²⁹ Les récentes données indiqueraient un accroissement de plus de 6 millions de clients et le nombre des IMF dépasserait les 1 300 URL : <http://www.microcreditsummit.org/campaigns/report00.html>

aux femmes, la proportion de l'argent reçue et effectivement utilisée par elles est minime.

1.4 *La microfinance en Occident*

La microfinance n'existe pas que dans les pays pauvres. Au Canada, Calmeadow* est actif depuis 1983 auprès des délaissés des grands réseaux bancaires. Aux Etats-Unis, il y a les Community Loan Funds qui sont actifs un peu partout sur le territoire. Il y a aussi ACCION qui joue sensiblement le même rôle que Calmeadow de même que d'autres organismes tels que RESULTS, DOMESTIC HELP, etc..

Dans les pays industrialisés, le mouvement des microentreprises est plus jeune, mais il a énormément progressé au cours des 10 dernières années. Par exemple, aux États-Unis, il existait moins de 10 programmes il y a 10 ans; aujourd'hui, il y en a environ 300, et ils ont permis à des dizaines de milliers de personnes de créer et d'exploiter une entreprise. En Europe, la France est le seul pays à avoir lancé un programme de micro-crédit à grande échelle : L' Association pour le droit à l'initiative économique a été établie en 1989. En Belgique, en Allemagne et au Royaume-Uni, des programmes semblables voient le jour.

Dans les anciens pays socialistes d'Europe de l'Est, quelques programmes ont été mis en place, dont le projet de Fonds de crédits villageois en Albanie et le Mikrofund en Pologne. Dans tout le monde industrialisé, des programmes offrent un ensemble de prêts ciblés, de cours de formation et une assistance technique qui permettent aux

microentrepreneurs de diriger une entreprise malgré le haut degré de réglementation et de complexité de l'économie³⁰.

Plus près de chez nous, il y a les Fonds régionaux de Desjardins, les CLD, les SADC, les SOLIDE de la FTQ, les CIEL, les ACEM, les cercles d'emprunts, etc.. Le FondAction de la CSN veut également mettre sur pied des fonds qui combleraient les écarts de financement entre les Fonds régionaux de la FTQ et les SOLIDE³¹.

Cependant, le concept de la microfinance change quelque peu dans les pays « riches ». Les SOLIDE et les SADC font des prêts moyens d'environ 30 000 \$ qui ne s'adressent qu'aux entreprises. De plus, ces prêts font souvent partie des montages financiers plus imposants. Ainsi, le 30 000 \$ obtenu au SADC ou au SOLIDE n'est peut-être qu'un levier pour aller chercher 300 000 \$ de plus ailleurs. Est-ce vraiment encore de la microfinance ? Ces organisations combattent-elles la pauvreté et visent-elle le bien-être familial de l'emprunteur ? Ce n'est pas aussi clair que la microfinance dans les PVD.

Parler de la microfinance dans ce contexte réfèrerait surtout aux prêts de petits montants que les banques ne daignent généralement pas examiner pour des raisons évidentes de rentabilité et d'économie d'échelle. C'est aussi une niche de financement pour certaines organisations qui visent le développement régional ou les petites entreprises. C'est une question de proportion, mais aussi de philosophie. Les organisations québécoises mentionnées s'intéressent à d'autres objectifs que de réduire la pauvreté et de toucher aux plus pauvres : développer la localité, développer l'emploi, développer l'entrepreneurship.

³⁰ Joanna Ledgerwood, 1999

³¹ Discussion informelle avec M. Léopold Beaulieu, PDG de FondAction.

Dans un pays tel que le Canada, Calmeadow serait plus représentatif du concept de la microfinance tel que vu dans la définition du premier chapitre. Cette organisation octroie des prêts de 500, 1 000 ou 2 000 \$ pour les travailleurs autonomes ou en démarrage de micro-projets. Selon Calmeadow, il y aurait en 1996 près de 127 000 microentrepreneurs et travailleurs autonomes canadiens qui n'ont pas accès dont les besoins de financement ne sont pas remplis. La croissance étant de 5,5% par année, ce nombre grimperait à 206 000 personnes en 2005. En assumant un prêt moyen de 5 000 \$CA, les besoins sont estimés à 630 millions \$CA en 1996 et à près d'un milliard \$CA en 2005³².

La pauvreté est d'ailleurs définie autrement. Ainsi au Canada en 1996, le revenu annuel du seuil de pauvreté est de 31 862 dollars pour une famille de 4 personnes dans une ville de plus de 500 000 personnes³³. C'est donc une mesure de la pauvreté par les revenus, lequel estime la capacité de consommer. Les plus délaissés au pays reçoivent tout de même des montants de près de 300 à 500 dollars par mois du bien-être social ou de divers programmes de filet de sécurité sociale. Ailleurs dans le monde, particulièrement chez les PVD, le filet de sécurité est souvent inexistant. Près de 3,2 milliards de personnes sur la planète vivent avec moins de 2 USD par jour (PNUD 1998). Le concept de prêt d'un petit montant est donc relatif :

- D'un endroit à l'autre (un pays, une région)
- D'une monnaie à une autre
- Des besoins de l'emprunteur (les besoins d'un entrepreneur établi qui désire obtenir des crédits pour soutenir sa croissance ne sont pas les mêmes que ceux

³² Calmeadow, URL : http://www.calmeadow.com/stae_exec.html

³³ Source : CNBS, 1998, Seuil de Table revenu de Statistique Canada (base de 1986 pour 1996)

d'une mère de famille monoparentale qui vend des fruits au marché local au Mali).

- De ce que la concurrence ou le réseau traditionnel de services financiers de chacune des localités accepte ou non de prêter.

On pourrait dire qu'un petit montant, *c'est la limite inférieure d'une demande de prêt que le réseau traditionnel des services financiers d'une localité ou qu'un officier de crédit n'est plus prêt à encourir comme risque étant donné les caractéristiques du demandeur ou de l'usage qui en sera fait*. C'est peut-être une définition où les petits montants pourrait convenir autant au contexte de la microfinance dans les PVD que les pays industrialisés. Pour être plus précis, il faudrait aussi définir ce qu'est le risque et ce que comprennent les institutions formelles (généralement les banques commerciales).

1.5 Les banques commerciales : de nouveaux acteurs ?

Dans un article paru dans la revue *The Banker*³⁴, l'auteur se demandait si les institutions de microfinance pourraient représenter des nouveaux véhicules de diversifications des portefeuilles d'investissements. On mentionne entre autres les fonds de retraite ou même des investisseurs privés. À première vue, la microfinance semble tout à fait alléchante. Les prêteurs d'argent peuvent demander jusqu'à 1000% d'intérêt et ils ne manquent pas de clients en désespoir de capitaux. Or les IMF peuvent offrir les mêmes crédits à des taux de 40 ou 50%. Si ces IFM peuvent obtenir ces capitaux à 10 ou 12%, la marge

³⁴ Auteur anonyme, *Centrer of Study of Financial Innovation : An emerging market*, *The Banker* London, Volume 148 issue 865, March 1998.

semble très intéressante pour les investisseurs. Pourquoi donc est-ce que les banques n'offriraient pas ces microcrédits ? Peter Montagnon³⁵ a relevé quelques difficultés majeures qui découragent les investissements dans ce domaine :

- Bien que les pertes sur prêts soient faibles, les coûts élevés sont des obstacles à la rentabilité. De plus il semble difficile de maintenir une relation à long terme avec les clients.
- Les difficultés concernant la libre circulation des capitaux étrangers dans les PVD où les petites entreprises en fort développement auraient pourtant bien besoin de capitaux (contrôles, redevances à l'État, etc.)
- Il y a aussi une économie d'échelle difficile à réaliser parce qu'il faudrait diversifier et cela implique les investissements dans plusieurs institutions. Or, les coûts de démarrage (formation, infrastructures) sont élevés avant de pouvoir offrir des services de microcrédit.
- Les subventions chez les institutions de microfinance avec des missions sociales. Ces subventions ou faveurs seraient des concurrences déloyales pour les banques qui voudraient faire des affaires en microfinance.

Selon le *Center of Study of Financial Innovation* de Londres et Peter Montagnon, il semble pourtant avoir quelques tendances encourageantes pour les investisseurs privés.

³⁵ L'article précédent reprend sommairement l'article de Peter Montagnon, un éditeur du Financial Times pour l'Asie.

D'abord, les donneurs visent de plus en plus une rentabilité financière chez les IMF qu'ils supportent, ce qui fait que la concurrence « inégale » des subventions pourraient être réduite. Ensuite, la mondialisation des marchés financiers pourrait obliger les gouvernements des PVD à supporter de plus en plus les infrastructures reliées à la microfinance et ils devraient faciliter la libre circulation des capitaux étrangers. Les nouvelles technologies devraient aussi réduire les coûts liés aux microcrédits. Certains auteurs ont émis des principes pour que les banques puissent participer pleinement à la microfinance (Yaron, Benjamin, Piprek, 1997). L'arrivée des banques commerciales est souhaitée par certains tandis que d'autres y voient là l'arrivée des investisseurs « égoïstes ».

De plus, les banques commerciales reçoivent de l'aide afin d'agir au niveau de la microfinance. En effet, les banques traditionnelles commencent à faire du « *downscaling* », ce qui aurait comme conséquence d'augmenter leur tolérance face aux risques pour des prêts de petits montants. *Le downscaling est un terme technique pour décrire les projets qui tendent à introduire des nouvelles approches afin d'inciter les banques commerciales à offrir l'accès au crédit à des populations plus défavorisées*³⁶.

Selon la Banque mondiale, il y a actuellement deux projets majeurs pour appuyer le *downscaling*. Celui de la Banque de Développement Inter-Américain qui en a fait un enjeu majeur dans ses interventions en Amérique Latine. L'autre est celui de la Banque Européenne qui a établi un Fonds de Micro-Entreprises en Russie. Dans les deux cas, on sélectionne soigneusement les banques et lorsqu'elles veulent bien coopérer, on leur offre

Son important article s'intitulait : *Credit where credit is due: Bringing microfinance into the mainstream*.

l'assistance technique et financière pour créer des départements de micro-prêts. Selon certains, la logique qui sous-tend ce concept est à l'effet que les banques commerciales pourraient aussi devenir d'excellentes IMF³⁷. En effet, celles-ci profitent d'une grande expertise dans la gestion des services financiers. Elles ont des ressources solides et considérables, elles sont bien implantées depuis longtemps et elles visent la viabilité et la rentabilité.

Le downscaling ne repoussera probablement pas les IMF vers des nouveaux sommets de risque dans leurs interventions en microcrédit, c'est plutôt les banques commerciales qui acceptent de partager en partie les risques des IMF en faisant des petits prêts. Les objectifs ne sont pourtant pas les mêmes. La plupart des IMF pourraient être qualifiées de *sans but lucratif* tandis que les institutions qui font du *downscaling* ont bien l'intention de profiter des fruits de leurs efforts et de capter des clients à des stades plus précoces.

Sans se jeter à fond le train dans la microfinance, les banques daignent au moins y penser avec une certaine ouverture d'esprit. La raison est simple : la demande est en forte croissance et le démarrage et les petites entreprises représentent une bonne part de la force d'une économie³⁸. Au Canada, la Banque Royale, la Toronto Dominion et la Banque de Montréal sont des supporteurs non négligeables de Calmeadow. Toutefois, le temps semble encore lointain avant que les banques soient des acteurs importants de l'offre des microcrédits.

³⁶ Joanna Ledgerwood, *microfinance handbook*, 1999 p. 100

³⁷ Baydas M., Graham D. H., Valenzuela L., *Les Banques Commerciales: Nouveaux Acteurs dans le Monde du Microfinancement*, AIMS USAID, Washington, Août 1997

³⁸ Margolis Judy, *Microcredit moves to mainsteam*, Canadian Banker Toronto, Volume: 106 Issue: 3 May/Jun 1999

1.6 Les services offerts en microfinance

Les services financiers offerts en microfinance incluent généralement l'accès aux crédits ainsi que les services d'épargne. Au début, une institution peut n'offrir que le microcrédit. Par contre, au fur et à mesure de son développement, elle doit offrir les services d'épargne afin de jouer pleinement son rôle d'intermédiation financière. Les IMF peuvent aussi offrir des services d'intermédiation sociale. Dans les années 1970 et 1980, les programmes de développement combinaient l'intermédiation financière et sociale. Aujourd'hui, le *focus* est davantage axé sur l'intermédiation financière. L'accent est surtout mis du côté de l'accessibilité aux crédits (*outreach*). Les prêts moyens sont de l'ordre de 100 USD, mais parfois beaucoup moins.

Les services d'épargne semblent plus contraignants pour les IMF que d'offrir les petits prêts. En effet, pour capter les épargnes, il faut des dispositions légales adéquates afin de protéger les épargnants. Or, les IMF n'œuvrent pas toujours dans des pays où la stabilité socio-économico-politique permette ces dispositions. L'instabilité ou la déconfiture de certaines IMF n'aident pas non plus la confiance des épargnants. De plus, les services de dépôt sont également moins répandus parce que, d'après certains analystes, ils sont la conséquence des services de crédit. Si les emprunteurs gèrent bien les crédits obtenus et les font fructifier, ils pourront alors éventuellement avoir besoin des services de dépôts. Cela peut prendre du temps.

Une autre raison qui explique le retard des services de dépôts est le préjugé selon lequel les pauvres n'ont pas la capacité d'épargner. Pourtant, il semble évident que les pauvres

peuvent aussi épargner. D'après une étude de la Banque Mondiale auprès de 206 IMF en 1995, il aurait près de 19 milliards USD déposés dans près de 45 millions de comptes d'épargne à travers le monde. En comparaison, l'étude a démontré qu'il y a seulement 7 milliards USD répartis dans 15 millions de comptes de prêts³⁹.

Le flux des liquidités n'est pas constant dans le temps et les gens disposent parfois d'un surplus momentané qu'ils aimeraient mettre à abri. Dans de nombreux pays, l'argent est un bien familial gardé en commun. On n'a qu'à faire le parallèle avec les bas de laine des Québécois d'une époque pas si lointaine. Le surplus monétaire est tentant à l'utilisation par l'un ou l'autre membre de la famille. Il y a également les risques de pertes par le vol ou banalement par l'inondation ou l'incendie. Certaines personnes prudentes placent leur argent dans un actif « ambulant », tel qu'un animal, par exemple des poules, un cochon, une vache, etc.. Les animaux peuvent cependant courir les risques d'une quelconque maladie, ce qui pourrait se solder par une perte sèche pour le propriétaire. Pour ces raisons, certains préfèrent carrément payer une institution pour garder leur argent en sécurité.

L'accessibilité aux services de dépôts n'est donc pas évident. Par exemple, au Cambodge, les succursales des banques de Singapour ou les banques thaïlandaises exigent près de 200 USD pour ouvrir un compte. Lorsque le salaire mensuel d'un médecin fonctionnaire est d'environ 40 USD, on peut déduire la suite. Bien sûr dans un tel pays, on peut aussi trouver des marchands qui gagnent 5 000 ou 10 000 UDS et plus par mois.

³⁹ Joanna Ledgerwood, *Microfinance handbook*, 1999, p. 3

Outre les services de crédit et d'épargne, certaines IMF offrent également des services d'assurance ou services de paiement ou d'encaissement/décaissement de chèques à leurs déposants. De nouveaux services pointent également à l'horizon au fur et à mesure que les IMF développent une clientèle qui se développe en parallèle. Les besoins changent ou se complexifient. Ainsi, depuis 1996, ADEMI* en collaboration avec la Banque populaire de la République Dominicaine offre à ses clients une carte de crédit affiliée à Master Card.

Selon certains, la réussite des IMF reposera entre autres sur cette capacité d'innovation, c'est-à-dire la capacité de créer des produits adaptés pour rejoindre la clientèle visée. De là découle l'importance de connaître les impacts des programmes sur la clientèle et de bien cibler les besoins de celle-ci. Il y a d'ailleurs des efforts pour faire le lien entre les études d'impacts et les études de marché⁴⁰. Les deux font des efforts convergents pour mieux cibler les besoins de la clientèle.

⁴⁰ Voir Élisabeth Dunn et J. Arbuckle Jr, *Note technique concernant la relation entre les études de marché et les évaluations des impacts des programmes dans le secteur du microfinancement*. Projet AIMS de USAID, Washington, Mai 1999 URL : <http://www.mip.org>

Tableau 1.1 : Quelques services offerts par les IMF.

| | Produits de crédit | Produits de dépôts |
|--|--|--|
| Services financiers | <ul style="list-style-type: none"> • Prêts individuels : crédit à la consommation, crédit agricole, crédit d'habitation, crédit productif, etc. • Prêts de groupe • Évaluation informelle des clients et des investissements • Substituts collatéraux tel que des garantis de groupe ou dépôts de compensation • Accès garanti aux prêts plus importants basé sur la performance des remboursements | <ul style="list-style-type: none"> • Assurance sur les dépôts • Services de paiement • Encaissement/décaissement de chèques • Carte de crédit • Smart card • Comptes liquides • Comptes semi-liquides • Comptes de dépôts à termes fixes |
| Services aux entreprises | <ul style="list-style-type: none"> • Informations relatives au marché et liens commerciaux • Services de développement des entreprises : habilités de gestion et marketing • Formation à la gestion d'entreprise : production, marketing, littérature financière, ateliers de confiance en soi • Analyse des secteurs et intervention (diagnostic et intervention) • Systèmes de santé et de sécurité sociale | |
| Services d'intermédiation sociale | <ul style="list-style-type: none"> • Alphabétisation • Services de santé • Prévention du SIDA • Etc. | |

1.7 *Les intervenants de la microfinance*

Avant d'approfondir les divers intervenants de la microfinance, il est pertinent de clarifier la nature des diverses classes d'institutions financières. Ce sont des pourvoyeurs de services financiers, des acteurs de l'intermédiation financière.

1.7.1 *Les catégories d'institutions*

On classe généralement les institutions financières dans trois catégories : les institutions formelles, les institutions semi-formelles et les institutions informelles⁴¹. Le tableau 1.2 dresse un portrait sommaire de cette classification en fournissant quelques exemples.

Les institutions formelles : *Ce sont des institutions qui sont régies non seulement par les lois et règlements d'un pays, mais également par les règlements spécifiques du système bancaire.*

Les institutions semi-formelles : *Ce sont des institutions formelles dans le sens qu'elles sont enregistrées et assujetties aux législations générales et règles commerciales à la différence qu'elles ne sont pas soumises au système bancaire.*

Les institutions informelles : *Ce ne sont des entités qui ne relèvent pas du système bancaire ni des lois commerciales généralement reconnues. En fait, ces entités existent vraiment en marge des deux autres catégories. Souvent, les conflits pouvant survenir entre les intervenants de cette catégorie ne peuvent même pas être jugés par le système légal.*

Malgré les apparences, la catégorie des institutions informelles est importante, particulièrement au niveau de la clientèle visée par la microfinance. Il existe peu de statistiques et d'études les concernant. Pourtant, elles sont là bien avant les autres catégories. Les parents ou amis, les marchands prêteurs, les prêteurs sur gage sont tous des acteurs qui méritent un meilleur examen. En les comprenant, les IMF seraient mieux placées pour desservir les pauvres.

Tableau 1.2 : Les catégories des institutions financières

| Catégories d'institutions | Institutions |
|---------------------------------|---|
| Les institutions formelles | <ul style="list-style-type: none"> • Banques publiques de développement • Banques privées de développement • Banques commerciales • Banques d'épargne et banques postales • Certains intermédiaires financiers non bancaires (les compagnies de finance) |
| Les institutions semi-formelles | <ul style="list-style-type: none"> • Coopératives d'épargne et crédit (CEC) • ONG • Certains groupes d'entraide (tontines) |
| Les institutions informelles | <ul style="list-style-type: none"> • Prêteurs d'argent locaux • Prêteurs sur gage • Marchands, propriétaires terriens • La plupart des groupes d'entraide • Cercle d'emprunts, association de crédit • Famille, amis |

(Source : Joanna Ledgerwood, 1999 : 13 et 97)

⁴¹ Cette section résume la littérature de Joanna Ledgerwood, *Microfinance handbook*, 1999 pp. 12-13

Les institutions qui agissent au niveau de la microfinance se trouvent les trois catégories, mais elles sont principalement concentrées au niveau des institutions semi-formelles. Il est à noter que la frontière n'est pas absolue. Ainsi les caisses d'épargne et de crédit peuvent tomber parfois dans la catégorie des institutions semi-formelles et parfois dans la catégorie des institutions formelles. Cela dépend des structures légales et réglementaires des différents pays. Par exemple au Québec, les caisses populaires Desjardins font parties des institutions formelles, mais elles sont régies par une Loi différente de celle des banques à charte au pays. De la même façon, les ONG peuvent parfois être dans la catégorie des institutions informelles parce qu'elles sont enregistrées pour d'autres activités que l'intermédiation financière.

1.7.2 Les différents modèles d'institutions de microfinance

Larivière, Martin et Éthier (1998) retiennent principalement 3 groupes: les ONG, les coopératives d'épargne et de crédit (CEC) et banques et les institutions financières assimilées. Il y a aussi une panoplie d'autres institutions informelles tel que décrite dans le chapitre précédent.

Les ONG : Les ONG sont plus qu'autrement définis par ce qu'elles ne sont pas : Aucun lien d'influence gouvernemental ni à but lucratif. Ces organisations poursuivent des missions à caractère humaniste. Selon la Banque mondiale, les ONG serait les plus nombreux représentants des IMF⁴². Dans le contexte de la mission sociale de la microfinance, les ONG semblent donc épouser a priori l'approche welfairiste. L'absence de lien avec le gouvernement semble être une

⁴² Joanna Ledgerwood, 1999, p.103

force puisque la plupart des cas où l'état est intervenu dans les opérations s'est soldé par des échecs (Larivière, Martin et Éthier 1998, p. 9).

Bien que leur force soit la proximité de la clientèle ciblée, certains disent qu'elles y ont une manne de fonds avec la popularité de la microfinance et sortent parfois de leurs créneaux de base, ce qui fait que le reproche le plus souvent fait au ONG est que très peu d'entre elles possèdent l'expertise pour être un opérateur financier efficace. *Proposer actuellement un projet de microfinance est probablement une des meilleures manières d'obtenir un financement des bailleurs de fond compte tenu de la priorité qui lui est accordé*⁴³.

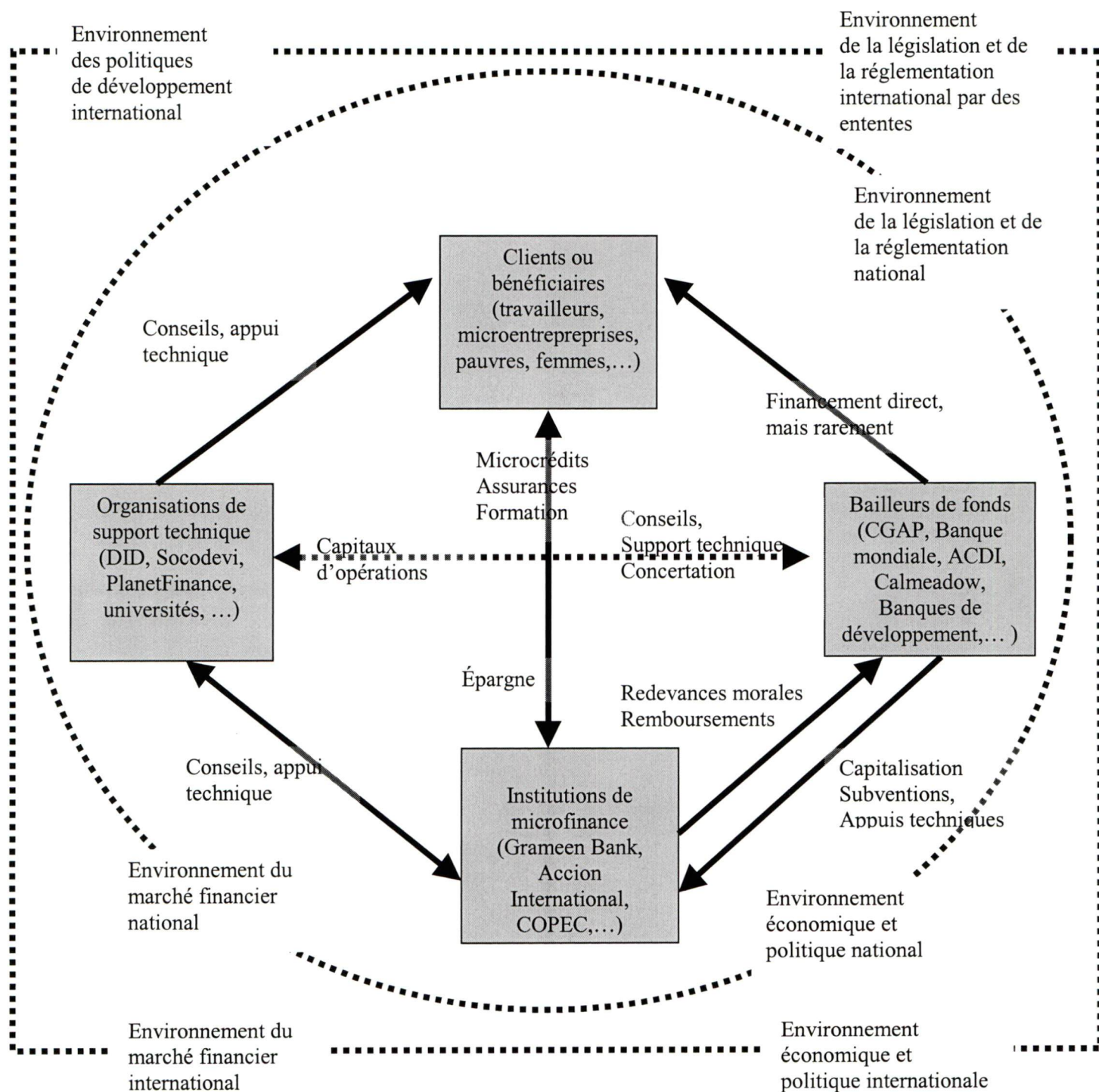
Les CEC : Ce sont des coopératives financières avec des fonctionnements démocratiques particuliers, dont la fameuse règle : Un membre, un vote. La grande force de ces IMF est la capacité de capter l'épargne locale. Les projets de DID appuient particulièrement cette formule. Souvent, aucun prêt n'est fait durant les six premiers mois d'effort pour capter l'épargne. Du fait qu'elles offrent les services d'épargne et de prêts, ce sont des intermédiaires financières complètes. Les nouveaux enjeux demeurent par exemple le développement de produits d'assurance à l'intention des clients pauvres ou des microentrepreneurs. Les CEC sont particulièrement développées sur le continent africain et sud-américain.

Les banques et autres institutions formelles : Cette catégorie d'IMF regroupe toutes les institutions formelles du tableau 3. Certaines de ces institutions possèdent une grande expertise dans les services financiers sauf peut-être les banques de développement où les gouvernements

⁴³ Larivière S., Martin F., Éthier F., *Questions en matière de microfinance*, Série discussion no 0198, Chaire en développement international, FSAA, Université Laval, Septembre, 1998

sont les propriétaires. Elles ne se sont intéressées que récemment à la microfinance, particulièrement chez les banques commerciales traditionnelles. Elles n'ont pas beaucoup d'expérience dans les technologies financières de petits montants. Pour les banques commerciales, la recherche de profits les fait hésiter à s'aventurer sur le terrain de la microfinance. De plus, il y a peu de garantie et de nantissement, car la microcrédit s'appuie sur la réputation de l'emprunteur.

Jusqu'à maintenant, il a surtout été question des IMF et bien qu'elles soient la pierre angulaire de la microfinance, il y a d'autres intervenants. La figure suivante tente de conceptualiser les intervenants de la microfinance et les liens entre eux.

Figure 1.2 : Les intervenants et les interrelations de la microfinance⁴⁴⁴⁴ Modèle initial de DENIS MARTEL (1999) adapté pour le contexte international

Les bailleurs de fonds : Ils fournissent principalement des capitaux aux: 1) Organisations d'appuis techniques à travers des contrats d'exécution, etc. 2) Institutions de microfinance à travers des subventions d'opérations et/ou d'intérêts et à travers des prêts. Ils fournissent parfois des appuis techniques directement aux IMF lorsqu'ils ont des ressources professionnelles adéquates. C'est le cas particulièrement du CGAP. Les bailleurs de fonds sont intéressés par les impacts socio-économiques de la microfinance. Ils possèdent des pouvoirs considérables d'évaluation des IMF qu'ils supportent, bien que souvent, l'exécution de ces évaluations passe par des organisations d'appuis techniques. Ils sont très influents à définir les grandes orientations en matière de microfinance. On peut les considérer comme les grands manitous obscurs de la microfinance.

Les institutions de microfinance : Elles sont sous les feux de la rampe. Elles interagissent directement auprès des bénéficiaires de crédits. Elles ont le rôle d'intermédiation financière. Elles doivent rendre des comptes aux bailleurs de fonds, quoique de plus en plus, elles visent l'autonomie financière afin de gagner leur indépendance. Certaines institutions ont des tailles impressionnantes via le réseautage (ou apex), ce qui leur permet d'avoir leurs propres professionnels qui s'occupent du support technique (Accion International, Grameen Bank, BancoSol, etc.). Sinon, elles font appel aux organisations d'appuis techniques. Plusieurs d'entre elles sont ou étaient des ONG et sont particulièrement sensibles à l'humeur des bailleurs de fonds. Certaines banques commerciales commencent à s'intéresser à la microfinance.

Les organisations d'appuis techniques : Elles sont comme des consultants spécialisés dans la microfinance. Elles ont une certaine mission. Par exemple, DID tente de répandre le modèle

d'épargne et crédit de Desjardins en même temps que de fournir de l'expertise technique. Quant à PlanetFinance, une jeune organisation française, elle tente de combattre la pauvreté via les nouvelles technologies, particulièrement Internet. Ces organisations vivent en symbiose avec les bailleurs de fonds qui sont les principaux fournisseurs de travail et de capitaux. Les universités font partie aussi de cette catégorie.

Les clients ou bénéficiaires de crédits : Ces sont des pauvres, des travailleurs autonomes et des microentrepreneurs qui n'ont généralement pas accès aux services financiers. Ils sont simplement heureux d'obtenir des crédits. Ils interagissent uniquement avec IMF. Ils n'ont pas de contacts directs avec les bailleurs de fonds et encore moins les organisations d'appuis techniques, incapables qu'ils sont de payer pour quoi que ce soit. Dans le contexte de la microfinance internationale, on constate donc que les relations entre les bailleurs de fonds, les organisations d'appuis techniques et les IMF sont très étroites. Quant aux clients ou bénéficiaires, le seul lien véritable est le lien « d'affaires » avec l'institution de microfinance. Ils sont d'ailleurs les grands oubliés des grands cercles de réflexions. Ils n'ont pas de force vive pour les représenter. Les praticiens et théoriciens de la microfinance commencent toutefois à s'intéresser à leurs besoins et leurs points de vue comme le montrent les récentes études⁴⁵.

L'environnement : La microfinance internationale baigne dans un environnement composite. L'environnement de la politique de développement international est particulièrement important car il détermine les grandes orientations en la matière. Le *Sommet sur le microcrédit* est un exemple typique où la microfinance a été exposée à beaucoup de publicité. Les politiques de

⁴⁵ Voir l'étude de SEEP Network et AIMS de USAID : *Learning from clients : assessment tools for microfinance practitioners*, publiée sous AIMS, Washington, 2000

développement international des pays riches façonnent également de façon non négligeable l'aide aux PVD et les moyens qui sont pris.

L'environnement légal et réglementaire et l'environnement des politiques intérieures des pays peuvent freiner ou accélérer le développement de la microfinance. La stabilité politique est également importante. Ainsi, la microfinance perce plus difficilement les frontières communistes que les pays de commerce libéral. De la même façon, un pays où les lois et règlements sont fiables et sécuritaires permettra un développement plus facile des services d'épargne de la microfinance. Enfin, au fur et à mesure qu'elles se développent, les IMF peuvent être appelées à aller chercher les capitaux sur les mêmes marchés financiers que les autres institutions financières. L'arrivée d'une IMF peut aussi avoir des répercussions sur le marché financier local. C'est la vision institutionnelle dont il sera question dans la prochaine section. Selon cette vision, les IMF ne sont pas en marge de la société, elles doivent parfois compétitionner avec les prêteurs sur gage, les prêteurs d'argent ou les banques commerciales, d'où l'importance d'atteindre une certaine rentabilité et une indépendance vis à vis les subventions.

Le développement de la microfinance n'est pas en marge des influences macro-économiques. Ainsi, le taux d'inflation doit demeurer dans les limites raisonnables afin de développer un système financier valable (inférieur à 30%)⁴⁶. De nombreux auteurs mentionnent la nécessité d'un environnement politique, légal, économique stable pour le développement des institutions ayant des meilleures chances d'atteindre la viabilité (Daly et al 1993, Yaron et al.1994, Sacay et al. 1995, Klein et al 1998).

1.8 Les modèles de prêts⁴⁷

La section 1.7 du premier chapitre a décrit sommairement les diverses catégories d'IMF. Cette section va présenter les quelques modèles de prêts parmi les plus utilisés. Il est opportun de les comprendre avant d'aborder les modèles d'évaluation. Ces modèles ont été développés à cause de la clientèle particulière qui participe aux programmes de microcrédit. Comme ce sont généralement des pauvres, ils n'ont pas de nantissement ou de garanties autre que la bonne volonté. Il faut donc repenser aux technologies de prêts.

Prêts individuels : C'est le modèle de base du concept de microcrédit. Parfois, ce genre de micro-prêts fait partie d'un plus vaste programme qui peut inclure le développement de nouvelles habiletés, d'éducation, de santé ou d'autres services. C'est probablement le modèle préféré des clients, mais également le moins rassurant pour l'institution. . Le prêt se base donc essentiellement par le caractère de l'individu.

Prêts de groupe : Les groupes consolident la responsabilité de chacun des individus. Ce modèle a donné naissance à d'autres variations telles que les prêts à caution solidaire, la pression des paires et même le modèle de la caisse villageoise. La présence d'un groupe organisé peut aussi être l'occasion pour bâtir des programmes de prévention ou d'éducation

⁴⁶ Sacay et al, Design issues in rural finance, World Bank discussion papers no 293, Banque mondiale, Washington, 1995

Pression des paires : Ce modèle se base sur la responsabilité morale qui devient le lien entre l'emprunteur, l'institution et une tierce personne, laquelle peut-être d'autres membres d'un groupe, une personne d'autorité dans la localité, un officier de crédit, etc. Une des techniques employées est la visite fréquente chez l'individu. Une technique plus musclée peut être le risque de prison ou d'une action légale en cas de défaut de paiement.

Caisses villageoises : C'est le modèle élargi des prêts de groupe. Dans ce cas-ci, c'est une communauté entière qui se constitue et se responsabilise. Les caisses regroupent généralement de 25 à 50 membres. Les fonds initiaux peuvent provenir de l'extérieur, mais ce sont les membres qui en font la gestion, établissent les règlements, choisissent leurs membres, élisent leurs dirigeants et distribuent les prêts. Il n'y a pas de garantie d'actif, mais simplement une garantie morale. C'est le modèle que FINCA répand de plus en plus en Amérique du Sud et en Asie. FINCA ne fait affaire presque exclusivement qu'avec les femmes des petites communautés choisies. Les caisses villageoises peuvent faire partie d'un réseau plus vaste d'une coopérative financière.

Banques communautaires : Un peu comme les caisses villageoises, les banques communautaires considèrent un ensemble élargi d'individus (la communauté) comme une seule unité. La banque communautaire peut aussi s'appuyer sur une

⁴⁷ La plupart des sites donnent un aperçu des différentes technologies financières (e.g. : librairie vituelle URL : <http://www.soc.titech.ac.jp/icm/model/1-credit-model.html>)

association locale déjà en place pour un autre motif. La communauté devient la base où les promoteurs de la microfinance peuvent établir les bases d'une institution formelle ou semi-formelle. Ces institutions sont généralement une extension d'aide de la part des ONG qui offraient déjà d'autres services. Ces « aidants » forment également les responsables de la banque communautaire à diverses activités financières. La banque fait généralement partie d'une vision plus vaste de développement de la communauté. L'épargne locale est importante. Souvent donc, la banque communautaire prend la forme d'une coopérative financière ou d'une mutuelle de crédit.

Grameen Bank :

Ce modèle est probablement le plus médiatisé. Il prend pour base la philosophie de la formation des groupes et de la pression des paires. La méthodologie est la suivante. Généralement, une unité est établie dans une localité regroupant environ 15 à 25 villages. Un gestionnaire principal est nommé, lequel s'ajoute des travailleurs de la banque. On commence alors à visiter les villages afin de se familiariser avec les lieux, les habitants et les clients potentiels. On prend également le temps pour expliquer aux habitants le but, le fonctionnement et les opérations du modèle de la Grameen Bank. Ensuite, les intéressés se regroupent en tranche de 5 membres. On commence à prêter à seulement deux des membres. Ensuite, le groupe est sous observation pendant un mois quant au respect des règlements. Les deux premiers emprunteurs ont 50 semaines pour payer le

capital plus les intérêts. Si tout se déroule à satisfaction, les autres membres sont alors éligibles. La pression du groupe remplace encore une fois les garanties ou les nantissements.

Les tontines :

Ou ROSCAs (Rotating Saving and Credits Association). Il peut y avoir plusieurs variantes, mais le plus commun est la composition d'un groupe de membres volontaires qui décident d'y contribuer chacun un certain montant pendant un cycle. Le montant global est ensuite prêté à un membre du groupe. Par exemple, chacun des 10 membres injecte chacun 50 \$ à tous les mois. À chaque mois, il y a donc 500 \$ que le groupe peut prêter à un membre. Le choix du membre bénéficiaire peut se faire sur la base d'un consensus, d'une loterie ou même d'une gageure. C'est une façon informelle qui ne fait pas nécessairement intervenir une IMF.

Il peut y avoir des variations importantes de ces modèles. Il y a d'ailleurs beaucoup d'innovations dans les technologies financières à utiliser en microfinance. Il y a deux raisons principales pour expliquer cette nécessaire course à l'innovation :

- Le manque de garantie d'actifs de la part des emprunteurs
- Les coûts liés à la gestion des petits prêts et la difficulté de rentabiliser les opérations. Il faut que les prêts se fassent rapidement avec le moins de procédures administratives possibles tout en ayant des méthodologies sécuritaires, cohérentes afin de suivre l'évolution des besoins des clients.

Accion International a fourni quelques conseils quant aux démarches opérationnelles pour innover et lancer des nouveaux produits qui respectent un certain nombre d'exigences. L'objectif est de créer et d'adopter un processus continu d'amélioration des produits, qui s'appuie sur les forces du marché. L'adaptation rapide aux besoins de la clientèle et la satisfaction de ces besoins est un élément essentiel de l'évolution méthodologique d'une IMF, ainsi que de sa viabilité financière, sa solidité institutionnelle et son impact social⁴⁸.

1.9 Deux visions différentes de la microfinance

La microfinance rallie les principaux intervenants quant à la nécessité d'offrir des services financiers aux pauvres. Par contre, deux visions différentes déchirent les intervenants. Selon l'expression de Jonathan Murdoch (1998), il y a un schisme entre deux visions : l'approche institutionnelle et l'approche welfairiste ⁴⁹. D'après le texte de Woller, Dunford et Woodorth (1999), ce débat n'est pas seulement philosophique car les conclusions peuvent avoir d'importantes implications sur les principes directeurs, les objectifs, les clients et les impacts sur les pauvres ainsi que la réduction de la pauvreté.

L'approche institutionnelle met l'emphasis sur l'autosuffisance opérationnelle et financière; vise à rejoindre un large éventail de clients; assume que les impacts sont positifs. Elle argumente à

⁴⁸ Monica Brand, *Développement de nouveaux produits en microfinance: Evaluation et préparation (1ère partie), design, contrôle et lancement (2ème partie)*, ACCION International, Septembre 1998 Disponible sur le site de AIMS, URL :

<http://www.mip.org>

⁴⁹ La présente section reprend les grandes lignes des réflexions de : Woller G., Dunford C., Woodorth W., *WHERE TO MICROFINANCE?*, Marriott School Brigham Young University, 1999

Disponible sur le site de la Librairie virtuelle de la microfinance

URL : <http://www.soc.titech.ac.jp/icm/where-to-mf.html>.

partir des études empiriques et des tables de concertation. Le premier objectif de cette approche est l'idée d'une prolongation des marchés financiers (*financial deepening*) pour les pauvres, tout en conservant une indépendance. L'approche institutionnelle veut créer des IMF performantes offrant des services de haute qualité aux pauvres. La viabilité financière et même la rentabilité sont la preuve des impacts de la microfinance. Une telle vision préconise une économie de marché, des taux d'intérêt qui couvrent les risques, l'abandon du plafonnement des taux, etc.. Étant donné l'objectif d'autosuffisance et d'une certaine rentabilité, on rejette toute forme de subvention. Les meilleurs exemples sont la Banque Rakyat de l'Indonésie et BancoSol en Bolivie.

Tel que mentionné dans la section historique, cette approche a commencé à critiquer l'inefficacité des ONG financières vers le milieu de la décennie 1980. Les tenants de cette approche ont beaucoup appris des échecs des Crédits ruraux de développement. L'approche institutionnelle est maintenant dominante et selon Woller, Dunford et Woodorth, la plupart de la littérature sur la microfinance épouse cette approche et ses ambassadeurs sont de renom : Banque mondiale, CGAP, Accion (via les auteurs Maria Otero et Elisabeth Rhyne), USAID et l'Université de l'Ohio dont le département de Finance rurale produit une grande quantité de littérature.

Les grands représentants de cette approche ont publicisé une littérature impressionnante sur les meilleures pratiques (best practices), lesquels visent à : accroître l'efficacité et l'efficience dans les domaines de la gestion, de la gouvernance, des systèmes d'information de gestion, de la comptabilité et des finances, du marketing, du développement des services, etc. L'uniformité

tendrait à favoriser une meilleure efficacité de toute l'industrie, l'accès aux capitaux de marché et l'accessibilité maximale aux pauvres.

Pour atteindre l'objectif de viabilité et de profitabilité, les IMF qui épousent cette approche ont commencé à se baser davantage sur les coûts du marché pour fixer les taux d'intérêt. Elles empruntent de plus en plus les façons de faire des banques. Certains IMF informels ou semi-formelles à se convertissent en institutions bancaires formelles. Les plus imposantes ont commencé à intégrer le marché financier officiel afin d'obtenir des capitaux sans toutefois délaisser une certaine forme de subvention. Certaines organisations ont créé des institutions financières à part entière qui sont réglementées par les autorités chargées du contrôle des banques. Ces institutions ne sont pas différentes des autres banques à ceci près qu'elles se consacrent exclusivement au microfinancement. Il en existe déjà en Asie (Bank Dagang Bali en Indonésie) et en Amérique latine (BancoSol en Bolivie) et d'autres en Afrique (K-Rep au Kenya). Dans certains cas, des banques ordinaires ont mené à bien des opérations de micro-crédit (par exemple, Multicredit Bank au Panama et Banco de Desarrollo au Chili)⁵⁰.

Par contre, la Banque Grameen tient mordicus à garder des taux relativement bas pour ses clients et les dons institutionnels viennent pallier le manque à gagner. Les dons reçus par la banque de Grammen ne sont pas négligeables. Cette attitude reçoit parfois de vives critiques de la part des institutions financières traditionnelles qui désirent œuvrer au niveau de la microfinance. Les banques se disent en position défavorable pour concurrencer ces IMF. En fait, la Banque de Garmeen, malgré sa taille assez imposante épouse la seconde approche et l'avis du respecté Mohammed Yunus donne un certain poids à cette approche.

La contrepartie de l'approche institutionnelle, l'approche welfairiste vise surtout l'amélioration du bien-être des pauvres et particulièrement des femmes et des enfants. L'objet de prédilection n'est plus l'institution, mais ses impacts sur la pauvreté. Le centre de l'attention devient les bénéficiaires de crédits et la famille. L'objectif est l'empowerment, la création d'emplois autonomes ou l'accroissement des revenus déjà modestes des pauvres. L'approche welfairiste ne voit pas l'autosuffisance comme une fin et ne s'intéresse pas au « banking », elle voit les services financiers comme un moyen pour atténuer la profondeur et la sévérité de la pauvreté. Tout comme l'approche institutionnelle, l'approche welfairiste estime que les impacts sont positifs, mais ne peuvent pas tellement les documenter. Les grands représentants de cette approche sont la Banque de Grameen et FINCA. Christopher Dunford, le président de Freedom from Hunger est un ardent défenseur de cette approche.

Selon cette approche, la microfinance remplit déjà sa mission en permettant l'accès des services financiers aux très pauvres. C'est un service rendu à l'humanité au même titre que prodiguer des soins de santé. L'approche welfairiste ne renie pas une certaine rentabilité, mais la viabilité financière n'est pas une condition *sine qua non* et les subventions sont nécessaires parce que les risques sont plus élevés, ce qui explique que les institutions traditionnelles ne s'y aventurent pas tellement encore. En ce concerne les subventions, les welfairistes argumentent que les meilleures innovations l'ont été sous les périodes des subventions : les prêts de groupe et les caisses villageoises (Grameen Bank, Accion, FINCA). Par ailleurs, on ajoute que bon nombre d'institutions subventionnées à l'intérieur et à l'extérieur de la microfinance font des merveilles.

⁵⁰ Anwarul Karim CHOWDHURY, *Déclaration et Plan d'action adoptés au Sommet sur le micro-crédit, 1997*

Les tenants de l'approche welfairiste ne veulent surtout pas perdre de vue la mission sociale des IMF. En voulant atteindre la viabilité et surtout la profitabilité afin d'obtenir des capitaux selon l'approche institutionnelle, les IMF risqueraient d'attirer des investisseurs qui mettraient au rancart cette formidable mission sociale. L'industrie serait peut-être viable, mais dénué de toute âme de ses origines. Le retour sur l'investissement primerait et finalement, les plus pauvres seraient encore une fois marginalisés.

Les auteurs du texte sont welfairistes, mais concluent qu'il y a moyen de combiner les deux approches dans les interventions de la microfinance et qu'il est nécessaire d'établir un dialogue entre les deux camps, dont l'objectif est pourtant rassembleur : offrir les services financiers aux pauvres. Un exemple illustre le schisme en les deux camps : Dans l'objectif *du Sommet sur le microcrédit*, certains auteurs vont mentionner qu'il faut atteindre 100 millions de clients pendant que d'autres vont parler de 100 millions de familles. Certains sont donc à l'aise avec le terme « client » des IMF, pendant que d'autres préfèrent utiliser le terme « bénéficiaires » des IMF, plus conforme à une vision welfairiste. La tendance vers l'approche institutionnelle semble très difficile à renverser à cause de ses représentants très influents, mais le débat est des plus stimulants pour les intervenants intéressés par la microfinance.

Tableau 1.3 : Résumé des deux visions de la microfinance⁵¹

| | Approche institutionnelle | Approche welfairiste |
|--|---|---|
| Objectif ultime | Réduire la pauvreté | Réduire la pauvreté et améliorer le bien-être des pauvres |
| Croyances | Pour avoir une industrie viable, il faut créer un langage commun et uniformiser les outils, adopter les meilleures pratiques afin que les IMF atteigne la viabilité financière de même qu'une certaine profitabilité pour continuer à opérer à long terme et atteindre une large clientèle. | La microfinance est un outil de pour réduire l'incidence et la sévérité de la pauvreté, ce qui implique de cibler la clientèle et bien que la viabilité financière soit souhaitable, la mission sociale devrait avoir primauté même si cela suppose une certaine forme de dépendance vis à vis les subventions. |
| Clients | Atteindre une large clientèle en terme de nombre (breadth) | Cibler les clients réellement pauvres en terme de degré (depth). |
| Focus | L'institution de microfinance | La famille |
| Impacts sur la clientèle | Estimés positifs, mais il faut les documenter empiriquement avec des méthodologies éprouvées. | Estimés positifs, mais il faut les documenter en n'oubliant pas impacts sociaux qui sont plus difficiles à mesurer. |
| Autosuffisance financière et opérationnelle | Nécessité absolue pour être viable. On s'appuie sur le fait que la majorité pourraient atteindre cette viabilité financière et que cette viabilité est la seule garantie de desservir un grand nombre de pauvres. L'accessibilité et viabilité sont des indicateurs de succès d'une IMF ⁵² . | Souhaitable, mais pas une stricte nécessité d'autant plus que la majorité des IMF ne seront jamais viables financièrement ⁵³ |
| Subventions | Aucune surtout après une certaine période. Les leçons sont tirées des défunts <i>Crédits ruraux de développement</i> où de mauvaises pratiques de gestion et la corruption se sont installées ⁵⁴ . | Oui car la mission sociale le justifie. |
| Institutions de microfinance représentatives | BancoSol, Bank Dagang Bali, Multicredit Bank, K-Rep, Banco de Desarrollo, Banque Rakyat | FINCA, Grameen Bank, BRAC* ainsi que la plupart des institutions ONG ou fondées par elles. |
| Organisations représentatives | Banques mondiale, CGAP, USAID, Département de la Finance rurale de l'Université d'Ohio, Chaire en développement international de l'Université Laval | <i>Freedom from Hunger</i> ainsi que la majorité des ONG. |
| Auteurs représentatifs | Elizabeth Rhyne, Maria Otero, Jacob Yaron, Robert Christen, Gonzalez-Vega, Adams, Von Pischke, Mark Schreiner, Elaine Edgcomb | Christopher Dunford, Gary Woller, Warnwe Woodworth, David Hulme ⁵⁵ , John Hatch, Jonathan Murdoch, Renee Chao-Beroff, Thomas Dichter |

⁵¹ Résumé et adapté librement du texte de Wooler, Dunford et Woodworth⁵² Mesures proposées par Jacob Yaron, (1992)⁵³ Le CGAP lui-même le dit (Malhotra, 1997, p. 8) et d'après un panel d'experts, seulement 1% des IMF sont viables et 2 à 4% le seront dans le futur, ce qui laisse présager que la majorité ne le seront jamais (Éthier, Martin, Larivière, 1998 p. 1)⁵⁴ Jacob Yaron (1992) a proposé un Indice dépendance aux subsides⁵⁵ David Hulme peut être considéré comme étant dans la position mitoyenne

CHAPITRE 2

Les modèles d'évaluation de la performance financière des institutions de microfinance

2.1 *L'importance des évaluations de la performance*

Le domaine de la microfinance est encore relativement jeune. Son expansion est rapide, de l'ordre de 30% par année⁵⁶. L'évaluation des IFM est également un phénomène assez récent et tient surtout à la déconfiture de plusieurs d'entre elles et à la nouvelle approche de viabilité financière. De nombreuses IMF ont vécu le temps de la disponibilité des crédits des bailleurs de fonds. La mission sociale était la priorité de ces institutions qui tentaient de toucher aux plus pauvres des pauvres. Elles n'avaient pas nécessairement les ressources professionnelles adéquates pour gérer des services financiers.

L'approche institutionnelle (vers la viabilité financière) tend d'uniformiser le vocabulaire et les pratiques de l'industrie. Les bailleurs de fonds semblent être les intervenants les plus intéressés par les évaluations des réseaux ou des IMF qu'ils supportent. Les gouvernements sont également des acteurs impliqués car ils reçoivent de plus en plus de pression afin d'octroyer des licences commerciales aux intermédiaires financiers semi-formels qui offrent de services de microcrédit et qui désirent également capter les épargnes. Les gouvernements doivent s'inquiéter de la sécurité des épargnes en analysant la qualité et la viabilité de ces institutions.

L'approche institutionnelle vise principalement à ce que les IMF opèrent dans le marché financier et non plus en marge de celui-ci à l'aide des subventions. Par exemple, les institutions

devraient charger leurs prêts au moins au même taux d'intérêt que les institutions financières traditionnelles si les risques sont équivalents. La gestion doit également être plus efficace. Pour les institutionnalistes, quoi de mieux pour remplir sa mission sociale que de gérer en fonction de la pérennité ? Plusieurs sont convaincus que c'est le chemin à prendre et qu'avec le temps, la viabilité d'une IMF finira par rejoindre une clientèle plus grande. L'évaluation des IMF est un des moyens préconisés pour atteindre cet objectif de pérennité. La qualité des IMF est très variable et ce même à l'intérieur des clones d'un original. En se basant sur les critères objectifs, les intervenants désirent obtenir une image juste sur l'efficacité réelle des IMF. Une évaluation adéquate servira à rajuster le tir ou encore à abandonner une cause perdue et éviter ainsi le gaspillage de fonds. L'évaluation serait plus pertinente que jamais avec certaines institutions rendues à maturité et qui doivent trouver des capitaux sur les mêmes marchés que les institutions commerciales traditionnelles.

Il est toutefois à remarquer que bien que cette nouvelle philosophie de viabilité soit préconisée, elle n'est pas encore totalement répandue ni totalement assimilée, surtout par les tenants de l'approche welfairiste. Pour ces derniers, la performance financière n'est pas la fin, mais le moyen. Pour eux, l'évaluation est un mal nécessaire pour continuer à avoir l'appui des bailleurs de fonds.

On évalue avec l'approche des indicateurs de performance dont les impacts sur la clientèle ne sont pas souvent pris en considération. En plus des indicateurs de performance, il y a aussi l'environnement institutionnel, la gouvernance, le marché, etc. Les indicateurs de performance s'apparentent à l'analyse financière des entreprises de services financiers. Les indicateurs de

⁵⁶ URL : <http://www.soc.titech.ac.jp/icm/data/d-snapshot.html>

performance financière permettent aux intervenants d'estimer la viabilité, l'efficacité et l'accessibilité des opérations des institutions de microfinance. Quant à l'évaluation de la performance de gestion, on se réfère à l'équipe de management. Ce chapitre et le suivant mettra surtout l'accent sur les indicateurs de performance. Le management et la gouvernance font partie d'autres problématiques complexes que cet essai ne peut englober.

2.2 Généralités sur les indicateurs de performance

L'évaluation des IMF n'est pas une recette magique applicable dans toutes les situations. Selon l'approche institutionnelle, un grand défi attend les spécialistes du secteur pour uniformiser les indicateurs de performance afin de permettre les comparaisons. Actuellement, les disparités entre les IMF ou les bailleurs de fonds empêchent la standardisation automatique des outils :

- Disparité par le nombre d'IMF
- Disparité géographique et géopolitique
- Disparité dans le lieu d'opération (urbain vs campagne)
- Disparité dans le temps (certaines IMF viennent de naître tandis que d'autres existent depuis 15 à 20 ans)
- Disparité dans les systèmes d'information de gestion
- Disparité réglementaire d'un état à l'autre
- Disparité dans les pratiques comptables
- Disparité dans les missions et objectifs
- Disparité par les technologies financières utilisées

- Disparité de produits et services (bien que tous offrent des services de crédits, certains exigent la formation de groupes, d'autres prêtent individuellement, certains demandent des garanties collatérales, d'autres pas; certains offrent des délais de remboursement de 52 semaines alors que d'autres exigent un paiement de 60 jours)⁵⁷.

Pour évaluer proprement les IMF en fonction de cette diversité, il est nécessaire d'ajuster les états financiers des diverses institutions. Plusieurs auteurs s'y sont penchés (Ledgerwood 1996 et 1999, Yaron 1992, Bratel & McCord 1994, Christen & Peck 1997). Sans entrer dans les techniques comptables, les auteurs relèvent particulièrement :

- De nouvelles données viennent ajuster les états financiers et modulent les revenus et dépenses : des pertes sur prêts et provisions pour les pertes, la dépréciation des actifs, les dépenses supplémentaires d'intérêt, les coûts financiers reliés à un portefeuille de mauvaise qualité, l'inflation, les subventions. Tous ces ajustements font référence au coût en capital à déduire de l'avoir d'une IMF. Auparavant, ces données n'étaient pas tellement prises en compte dans les états financiers. Par exemple, il traînait parfois des comptes en souffrance au-delà d'une année financière. De nouvelles recommandations viennent préciser ces délais.
- L'incidence des subventions et de l'inflation. Les subventions sous-évaluent les coûts réels des capitaux ou diminuent les frais d'opérations. Elles surévaluent aussi les revenus. Quant à l'inflation, elle gruge la valeur des actifs et des liquidités.

⁵⁷ Saltzman S., Rock R., Salinger D., Performance and standards in microfinance : ACCION's experience with the CAMEL instrument, Série discussion no 7, ACCION International, 1998 p. 1

- Mettre tous les montants en valeur constante des monnaies. Ici, on considère simplement l'inflation afin de mieux comparer les années les unes aux autres. Ce n'est pas un ajustement comme tel, mais une autre façon d'inscrire les données.

Ces ajustements font partie de la volonté des grands représentants de « professionnaliser » l'industrie et de créer un vocabulaire commun, ce qui permet une comparaison plus facile entre les IMF. Il y a donc une grande importance à considérer les systèmes d'information de gestion (SIG). Il y a quelques grands noms de SIG en microfinance :

- IPC Banking System qui est particulièrement actif en Amérique Latine
- Microbanking system de la Food Agriculture Organisation (FAO) qui est installé dans près 100 IMF répartis sur 20 pays.
- Reliance Credit Union Management System par CUSA, développé pour les « credit unions » des USA et maintenant répandu plusieurs pays.
- Le système SIBanque supporté par le Centre International de Crédit Mutuel en France, particulièrement utilisé en Afrique.

Les grands réseaux des IMF possèdent leurs propres outils d'évaluation interne. Par exemple, lors de l'ouverture d'une nouvelle « succursale », la Banque Grameen exige l'application rigoureuse de sa méthodologie durant au moins deux ans⁵⁸. Tous ces outils d'évaluation tendent à standardiser la performance des IMF à travers des indicateurs. Évaluer objectivement les IMF

⁵⁸ Joanna Ledgerwood, *microfinance handbook*, 1999 p.84

est certainement un exercice pertinent pour diagnostiquer les délinquances ou souligner les réussites. Pour les praticiens, les résultats des évaluations deviennent des tableaux de bord de gestion. Pour les organismes gouvernementaux, c'est un outil de décision réglementaire. Les prochaines sections de ce chapitre décrivent sommairement quelques-uns des modèles les plus utilisés actuellement pour évaluer la performance financière des institutions.

2.3 *Le modèle du CGAP (Banque mondiale)*

De l'avis de plusieurs, le modèle du CGAP de la Banque mondiale est celui qui pousse les limites de l'analyse le plus loin. Le CGAP peut en effet compter sur des praticiens et des experts qui possèdent de vastes expériences de la microfinance, particulièrement sur le terrain. Parmi les innovations du modèle il y a le rendement ajusté sur l'actif, le rendement ajusté sur l'avoir, les ajustements pour tenir compte de l'inflation, etc. En 1992, Jacob Yaron, un expert en microcrédit rural a développé un Indice de dépendance aux subsides pour la Banque mondiale. Cet indice est maintenant des plus utilisés. Le CGAP a développé six champs de mesure pour les indicateurs de performance⁵⁹ :

1. La qualité du portefeuille
2. La productivité et l'efficacité
3. La profitabilité
4. La viabilité financière
5. Le levier financier et les capitaux propres
6. L'accessibilité et la croissance de la clientèle (indicateurs de déploiement)

Chacun des groupes contient de 4 à 14 ratios. Au total, il y a près de 45 indicateurs ou ratios dont une quinzaine sont considérés comme essentiels pour les gestionnaires internes des IMF comme pour intervenants externes (les régulateurs, les bailleurs de fonds, les investisseurs et les consultants).

Certaines catégories d'IMF peuvent vouloir mesurer d'autres indicateurs. Par exemple, les coopératives financières peuvent vouloir suivre l'évolution des membres. Il revient un peu à tous et chacun à adapter les outils à leurs besoins. Le chapitre 3 développera le modèle du CGAP et ira en profondeur dans ces principaux indicateurs.

2.4 Le modèle PEARLS de la World Council of Credit Union (WOCCU)

Le WOCCU est un apex (association) qui représente les coopératives financières de 85 pays. Pour comprendre les mécanismes et le fonctionnement démocratique des coopératives, consultez les organismes tel que le Ministère de l'Industrie et du Commerce, direction des coopératives⁶⁰ ou l'Alliance Coopérative Internationale⁶¹. Mentionnons qu'une coopérative fonctionne démocratiquement selon le principe d'un membre un vote. Il n'y a donc pas d'actionnaire de contrôle et les états financiers sont quelques peu différents des autres entreprises.

Le WOCCU fait la promotion du développement durable des coopératives financières. Ces dernières se présentent comme des outils de développement socio-économique. À ses membres,

⁵⁹ Joanna Ledgerwood, Microfinance handbook, 1999 p.205

⁶⁰ URL: <http://www.micst.gouv.qc.ca/cooperatives/index.html>

le WOCCU procure des services d'assistance technique pour le développement et l'implantation des coopératives financières. Voici quelques statistiques sur le WOCCU.

Tableau 2.1: Portrait général du WOCCU⁶²

| Total mondial (en millions USD) | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Année | Coopératives financières | Membres | Épargnes | Prêts | Réserves | Actifs |
| 1998 | 37,623 | 100,752,861 | \$392,780 M | \$291,799 M | \$44,889 M | \$451,382 M |
| 1997 | 39,011 | 97,455,881 | \$349,799 M | \$276,225 M | \$39,687 M | \$406,694 M |
| 1996 | 36,543 | 89,802,750 | \$331,006 M | \$253,411 M | \$36,102 M | \$379,129 M |
| 1995 | 37,213 | 86,865,210 | \$306,105 M | \$226,763 M | \$15,260 M | \$348,850 M |
| 1994 | 51,080 | 85,832,729 | \$294,628 M | \$211,981 M | \$10,407 M | \$333,654 M |

On constate dans ce tableau que les épargnes sont très importantes pour les coopératives financières. Elles représentent la principale source de capitaux qui serviront ensuite à faire des prêts. La réserve est également importante, elle est semblable aux bénéfices non répartis des entreprises, à l'exception qu'elle est non partageable dans la majorité des législations, dont au Québec. Il est évident que tous les montants de ce tableau ne sont pas dédiés à la microfinance. Toutefois, les coopératives financières sont proéminentes. Elles représentent près de 80% des microcrédits offerts en Amérique Latine⁶³. Une des distinctions d'une coopérative financière par rapport à d'autres IMF est sa capacité de mobiliser des épargnes volontaires de ses membres.

⁶¹ URL: <http://www.coop.org/>

"L'entêtement" des coopératives à fonctionner avec ses propres capitaux fait qu'elles deviennent des acteurs de choix dans la poursuite de l'autonomie financière de plus en plus recherchée.

En raison des particularités des coopératives, le WOCCU a développé des méthodologies différentes pour évaluer ses membres. USAID a ensuite développé un système de cotation basé sur les méthodologies du WOCCU. Le système est connu sous l'acronyme PEARLS ou PERLAS (en Anglais : *Protection, Effective financial structure, Asset quality, Rates of return and cost, Liquidity, Sign of growth*). Il a été développé et implanté au Guatemala à la fin des années 1980. Le système a été une réaction contre le modèle CAMEL⁶⁴ qui ne peut pas cerner la réalité des coopératives financières. PEARLS est composé de 39 ratios dont chacun a un standard à atteindre que le WOCCU utilise maintenant à travers son réseau. Toutefois, le modèle ne fait pas différence entre la microfinance et les autres activités financières de plus grande envergure. Sans entrer dans les détails, voici quelques points de repères du système PEARLS⁶⁵.

Protection : Les ratios sont au nombre de 5 et ils réfèrent à la protection adéquate des actifs d'une institution. On s'intéresse à la provision suffisante pour couvrir les pertes de 100% des prêts en situation de défaut (délinquance) de plus de 12 mois et de 35% des prêts délinquants de 1 à 12 mois.

Structure financière : C'est le plus important facteur pour déterminer le potentiel de croissance, la capacité de générer des revenus et la solidité financière globale. Le système PEARLS mesure

⁶² UNRL: <http://www.woccu.org/worldmap.htm> D'autres informations de cette section peuvent se trouver sur le site officiel du WOCCU: URL: <http://www.woccu.org/>

⁶³ URL: http://www.woccu.org/cudev/microfinance/mf_resr.htm

⁶⁴ CAMEL est un modèle utilisé pour évaluer la performance des institutions financières de l'Amérique du Nord.

⁶⁵ Le modèle a été récemment révisé et on peut télécharger le document explicatif à partir du site de WOCCU:

les actifs, les dettes et l'avoir afin de recommander la structure financière idéale. Le système encourage la maximisation des actifs productifs comme moyen d'atteindre des revenus suffisants.

Cette catégorie d'analyse comprend 8 ratios dont :

- Total des prêts/ total des actifs (objectif : 60% à 80%)
- Liquidités investis/ total des actifs (objectif : maximum 20%)
- Actifs immobiliers/ total des actifs (objectif : maximum 5%)
- Épargnes et dépôts/ total des actifs (cible : 7% à 80%)
- Prêts externes/ total des actifs (objectif : 0%)
- Réserves et bénéfices non répartis/ total des actifs (objectif : minimum 8%)

Qualité des actifs : On cherche ici à départager les actifs performants (productifs) des actifs qui ne génèrent pas de revenus. On utilise 3 indicateurs pour mesurer la qualité des actifs à travers les ratios de délinquance, le pourcentage d'actifs non productifs et le financement de ces actifs.

- Le portefeuille à risque de plus de 30 jours/ prêts totaux (objectif : $\leq 5\%$, max. 10%)
- Actifs non productifs/ total des actifs (objectif : maximum 7%)

Taux de rendement et coûts : Le système départage les composantes essentielles des revenus nets par investissement afin de calculer le rendement sur les investissements et les coûts d'opérations. Les résultats indiquent clairement si l'institution génère des revenus adéquats et si les coûts sont aux taux du marché en ce qui concerne les actifs, les dettes et l'avoir. Les ratios sont au nombre de 12, dont :

- Dépenses d'opérations/ actifs moyens d'une période (objectif : $\leq 10\%$)
- Revenus nets/ actifs moyens d'une période (objectif : suffisant pour maintenir le ratio du capital supérieur à 8%)
- Rendement sur les parts des membres (objectif : supérieur au taux d'inflation)

Liquidités : Ces ratios réfèrent à la gestion efficace des liquidités. Le maintien de liquidités adéquates est essentiel pour la santé financière d'une IMF. Le défi est de gérer efficacement les besoins de retraits des comptes d'épargne et les sommes à prêter. Le système PEARLS analyse les liquidités sous trois angles: la réserve nette, la réserve de liquidité obligatoire et les fonds dormants ou inactifs. Un ratio important est celui de la réserve de liquidité/ les épargnes d'opérations (ou de retraits) qui doit être au minimum de 10%.

Croissance : Les ratios de croissance mesurent autant l'évolution des aspects financiers que l'évolution des membres. Les ratios financiers comparent la croissance des actifs avec le rendement, les revenus et les autres domaines clés de la structure du bilan. La croissance de l'avoir de l'institution semble être le meilleur prédicateur du rendement et du succès, surtout si la croissance de l'avoir est proportionnellement plus élevée que la croissance des actifs. Les 7 ratios de croissance mesurent plus précisément : les actifs totaux, les prêts, les épargnes, les capitaux externes, les parts des membres, l'avoir et le membership.

Le système PEARLS tente de standardiser les indicateurs de ses membres qui sont efficaces pour la gestion interne. Il est bien réglé sur la réalité des coopératives financières. Au dire des

responsables de WOCCU, les indicateurs sont objectifs car il n'y a pas de place pour l'analyse qualitative et subjective. À mon sens, l'analyse qualitative n'est pas nécessairement un défaut.

2.6 *Le modèle d'ACCION International*⁶⁶

Accion International est une organisation privée sans but lucratif du Massachusetts œuvrant principalement dans 13 pays de Amérique Latine et 12 États américains via sa branche Accion USA. Elle a une longue expérience de 27 ans dans le domaine de la microfinance. C'est une organisation aussi incontournable que FINCA ou la Banque de Grameen. Elle a aidé à la mise sur pied de quelques banques dont le plus important est BancoSol en Bolivie qui dispose d'un portefeuille de prêt de 82 millions UDS⁶⁷.

Elle désire combattre la pauvreté avec des outils financiers qui permettent aux pauvres et microentrepreneurs de se développer. Son approche est institutionnelle et elle veut éventuellement accéder aux marchés des capitaux privés. Elle a rendu publique son système d'évaluation appelé ACCION CAMEL en 1998. L'outil est dérivé du système CAMEL utilisé pour évaluer les institutions bancaires en Amérique du Nord. Il est basé sur l'analyse de 5 composantes considérées comme essentielles pour un intermédiaire financier.

⁶⁶ Les informations sont tirées de Saltzman S., Rock R., Salinger D., *Performance and standards in microfinance : ACCION's experience with the CAMEL instrument*, Série discussion no 7, ACCION International, 1998

⁶⁷ URL: <http://www.accion.org/programs/main.asp>

Pour d'autres informations sur l'organisation, consultez le site officiel d'ACCION International
URL: <http://www.accion.org>

La méthodologie :

Le système d'Accion CAMEL évalue 21 indicateurs. Une notation de un à cinq est donnée à chacun des 21 indicateurs de CAMEL, mesurée en conséquence, et basée sur les résultats des rapports financiers ajustés et sur les entretiens avec la direction et le personnel des IMF. Huit indicateurs quantitatifs représentent 47% de l'évaluation et 13 indicateurs qualitatifs représentent 53%. L'évaluation composite finale de CAMEL est un numéro à une échelle de zéro à cinq; cinq étant la mesure de l'excellence. Cette évaluation numérique, à son tour, correspond à une évaluation alphabétique (AAA, AA, A; BBB, BB, B; C; D; non coté).

C'est donc un système avec une intention de coter les institutions au même titre que Dun&Bradstreet évalue les grandes entreprises ou que l'agence de cotation Moody's de New York cote nos institutions ou nos gouvernements.

L'adéquation des fonds propres: L'analyse des fonds (ou de la capitalisation) permet d'évaluer la capacité d'une institution de supporter la croissance des prêts autant que la détérioration des actifs. L'analyse permet aussi de voir si une IMF est en mesure de lever d'autres fonds en cas de pertes ainsi que les politiques qui visent à établir les réserves contre les risques d'opérations. Trois indicateurs sont pris en compte:

- Le levier financier : Actifs risqués des IMF/ l'avoir
- La réserve suffisante : Provision actuelle pour pertes/ l'ajustement CAMEL de la provision pour pertes

- Le troisième indicateur est une évaluation qualitative de l'habilité d'une IMF à répondre au besoin de se réapprovisionner ou d'augmenter ses fonds propres à n'importe quel moment donné.

La qualité des actifs : Cette section met l'emphase sur trois éléments: la qualité du portefeuille, le système de classification du portefeuille, et les immobilisations. La qualité du portefeuille est ensuite divisée en deux indicateurs quantitatifs: le portefeuille à risque et les pertes sur prêts en fonction de la politique de radiation des prêts en retard. La classification du portefeuille est un indicateur qualitatif qui vise à classer les prêts en fonction des risques.

- Portefeuille à risque :

Prêt en retard en plus de 30 jours + recouvrement légal

Encours des prêts

- Politique de radiation :

Radiation nette

Encours des prêts de la période radiation

- La classification du portefeuille est un indicateur qualitatif qui vise à classer les prêts en fonction des risques.
- On évalue aussi de façon qualitative la politique d'investissement des infrastructures (sont-ils productifs et répondent-ils aux besoins de l'organisation et du personnel ?).

La gestion : Cette section réfère à l'analyse de 5 indicateurs qualitatifs :

- Gestion des ressources humaines : formation, recrutement, encadrement, etc.
- Gouvernance : liens entre le conseil d'administration et les gestionnaires, convergence des objectifs, diversification de compétences, etc.
- Système d'information de gestion : efficacité, sécurité, entretien, etc.
- Contrôle interne et les audits : les mesures qui sont prises pour contrôler les risques.
- Planification stratégique et budgétaire : la vision est-elle claire et partagée ? Tient-on compte des objectifs à court, moyen et long terme ?

La gestion des liquidités : On cherche à voir la capacité de l'institution à projeter ses besoins généraux et ses besoins en crédits. On examine particulièrement la structure d'endettement tout comme la productivité de ses actifs.

- Structure des responsabilités : la composition des responsabilités, la politique des taux d'intérêt, les termes des prêts, les garanties obligatoires, la sensibilité face aux changements économiques, etc.. Le modèle du CGAP réfère quant à lui à la qualité de gestion.
- Projection des flux de trésorerie et disponibilité des fonds qui doivent répondre à la demande de crédits de façon optimale
- Productivité des autres actifs que le portefeuille de prêts : on fait référence aux autres investissements de l'IMF et à sa capacité de faire fructifier ses avoirs.

Les bénéfices : On analyse les composantes des revenus et des dépenses tels que l'efficacité opérationnelle, le rendement des actifs, le rendement des capitaux propres. Ce sont des ratios relativement standards :

- Rendement sur l'avoir : Revenus nets d'opérations/ avoir moyen de la période
- Rendement sur les actifs : Revenus nets d'opérations/ actifs moyens de la période
- Efficacité opérationnelle : Dépenses d'opérations/ Encours moyen du portefeuille

Le modèle d'Accion CAMEL évalue relativement bien les institutions axées sur la performance financière. L'approche est conforme à la philosophie d'Accion qui désire que ses institutions accèdent aux marchés des capitaux privés. Dans cette optique, plus les profits sont élevés, plus les institutions semblent en santé. Les subventions ne sont pas ajustées. Le modèle d'Accion ne possède toutefois pas la souplesse du modèle du CGAP qui tente de concilier aussi des missions sociales des IMF. Le modèle d'Accion ne peut pas non plus bien évaluer les coopératives financières. Jusqu'à maintenant, ce modèle est utilisé surtout pour l'évaluation interne du réseau d'Accion.

2.7 Le modèle de SEEP Network ⁶⁸

The Small Enterprise Education and Promotion (SEEP) Network est une association de plus de 50 organismes privés et volontaires nord-américains qui supportent des programmes de petites entreprises dans les PVD. SEEP Network existe depuis 1985. La mission du réseau est d'avancer la pratique du développement microentreprises parmi ces organismes, leurs associés internationaux, et d'autres praticiens. SEEP Network cherche à définir et promouvoir des

standards de profession avec ses membres; fait de la recherche et développement; publie et diffuse l'information; sert de point de repère central pour les intérêts des organisations concernés⁶⁹.

SEEP est aussi très actifs dans le domaine du financement de ces microentreprises, notamment via la microfinance. Plusieurs organisations de la microfinance sont membres de SEEP network : FINCA, Accion, Woven's World banking, Calmeadow, WOCCU, Freedom from hunger, etc. Parmi les organisations du Canada, on retrouve notamment Socodévi, DID, ACDI, etc. SEEP Network a élaboré un outil d'évaluation des IMF. L'outil est axé sur la santé financière des IMF. Près d'une vingtaine de ratios sont divisé en trois groupes.

La viabilité financière : Qui évalue la capacité de l'IMF à répondre aux besoins des clients sans l'aide externe. L'autonomie financière est donc le but ultime.

- Rendement sur les actifs productifs⁷⁰ : Revenus financiers/ Actifs productifs moyens
- Coûts financiers : Coûts financiers/ Actifs productifs moyens
- Ratio de provision pour pertes : Provision pour pertes/ Actifs productifs moyens
- Ratio des dépenses d'opérations : Dépenses d'opérations/ Actifs productifs moyens
- Ajustement des coûts de capitaux (ce ratio est des plus utile car il tient compte des subventions et de l'inflation) :

$$\frac{[(\text{inflation} * (\text{valeur nette} - \text{immobilisations nettes})) + ((\text{inflation} - \text{taux d'intérêt payé}) * \text{prêts concessionnels})]}{\text{Actifs productifs moyens}}$$

Actifs productifs moyens

⁶⁸ Les ratios présentés sont de SEEP et Calmeadow, cités dans Ledgerwood, 1999 p. 230

⁶⁹ SEEP Network, URL: <http://www.seepnetwork.org/IDS.html>

⁷⁰ Les actifs productifs excluent les immobilisations.

- Ratio des dons et concessions : Dons et concessions/ Actifs productifs moyens
- Autosuffisance opérationnelle :

$$\text{Revenus financiers} / \text{Coûts financiers} + \text{dépenses d'opérations} + \text{provision pour pertes}$$

- Autosuffisance financière :

$$\frac{\text{Revenus financiers}}{\text{Coûts financiers} + \text{dépenses d'opérations} + \text{provision pour pertes} + \text{Coûts des capitaux}}$$

Efficacité financière : Les ratios de cette catégorie visent à évaluer si l'IMF sert réellement le plus grand nombre de clients possible compte tenu des ressources financières. Il vise l'efficacité et l'atteinte des clients. Ils ressemblent aux ratios qui concernent l'évolution des membres chez le modèle WOCCU et aux ratios de croissance et d'accessibilité du modèle CGAP.

- Coût par unité prêtée : Dépenses d'opérations/ Total des prêts
- Coûts par prêt : Dépenses d'opérations/ Nombre de prêts
- Nombre de clients par agent de crédit :
Nombre de clients actifs moyen/ Nombre moyen d'agent de crédit
- Portefeuille de prêts par agent de crédit :

$$\text{Portefeuille moyen de prêts} / \text{Coûts financiers} + \text{dépenses d'opérations} + \text{provision pour pertes}$$

La qualité du portefeuille : Les ratios de cette catégorie amènent à la conclusion que si le portefeuille est de pauvre qualité, l'IMF ne pourra pas continuer à opérer à long terme.

- Portefeuille en retard : Paiements en retard/ Valeur de l'encours des prêts
- Portefeuille à risque : Balance des prêts en retard/ Valeur de l'encours des prêts
- Ratio de pertes sur prêts : Prêts radiés/ Encours moyen des prêts
- Ratio des réserves : Réserve pour pertes sur prêts/ Valeur de l'encours des prêts

De tous les modèles vus jusqu'à maintenant, le modèle de SEEP Network semble être le modèle le plus facilement adaptable pour évaluer la performance des organisations québécoises tels que les SADC, les CLD, les SOLIDES ou d'autres organisations de tailles semblables.

2.8 Le modèle de l'ACDI et de DID

Ces deux organisations n'ont pas créé de modèles qui leur sont spécifiques. L'ACDI s'est inspiré fortement du modèle du CGAP et compile une vingtaine de ratios pour son document d'évaluation à l'intention de son personnel et ses partenaires. Pour l'instant, l'expertise de l'ACDI en microfinance est relativement limitée. Comme la majorité des bailleurs de fonds, l'ACDI est de plus en plus actif dans ce domaine. DID est une organisation d'appui technique plus experte dans le domaine de la microfinance. DID intervient surtout dans le domaine des caisses d'épargne et de crédit. De ce fait, l'organisation s'inspire donc du modèle du CGAP et du modèle PEARLS. DID a élaboré un tableau de bord comprenant une vingtaine de ratios pour évaluer ses partenaires. Il y a de nombreux autres modèles pour évaluer la performance des IMF. Les gestionnaires de chacune des IMF peuvent avoir leur propre façon d'évaluer leurs organisations. Les modèles présentés ici sont cependant les plus cités et ils reçoivent une certaine crédibilité auprès des praticiens, des consultants, des bailleurs de fonds, des gouvernements.

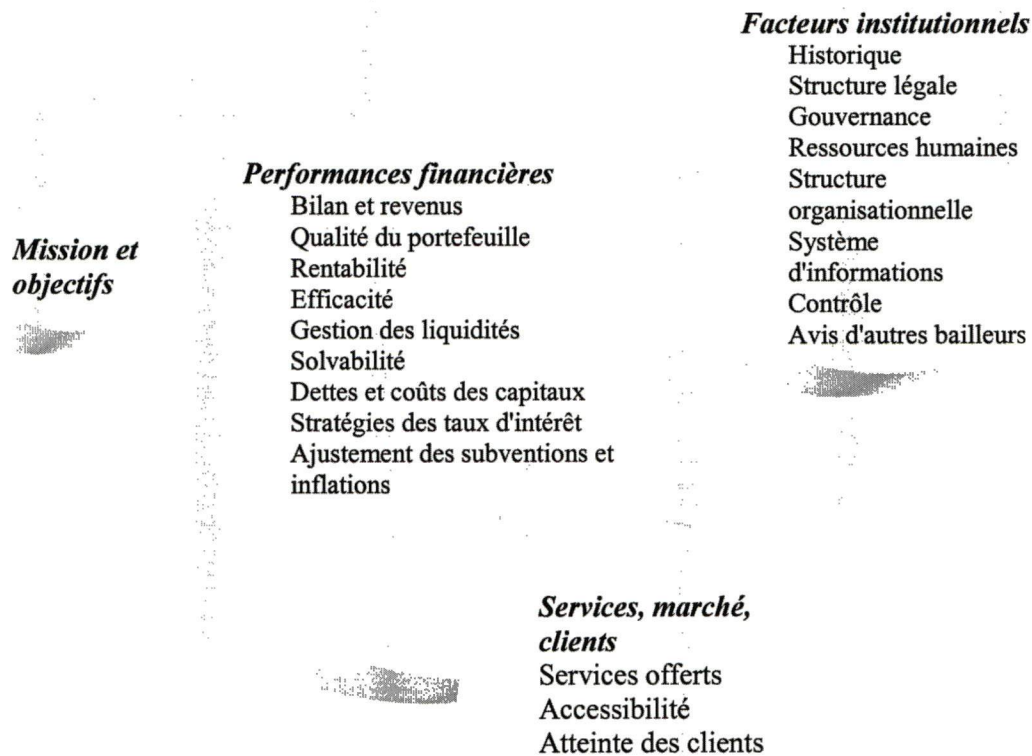
CHAPITRE 3

Approfondissement du modèle du CGAP⁷¹.

Le modèle du CGAP a été développé pour les intervenants de la Banque mondiale. Devant la grande demande de la part des autres organisations, il a été mis à la disposition des praticiens publiquement à la fin de 1998. Depuis, ce modèle devient de plus en plus une référence. C'est un modèle en progression qui tient compte des nouvelles connaissances dans ce domaine. Pour ses évaluateurs, le CGAP a monté cette évaluation sous un format compatible avec les logiciels Word et Excel qui expliquent étape par étape les données à collecter et la façon de les analyser. Le modèle du CGAP n'évalue pas seulement les indicateurs de performance financière. Il cerne également dans une moindre mesure : La mission et les objectifs; les services, le marché et la clientèle; les facteurs institutionnels. Tous ces éléments peuvent avoir des conséquences sur la performance financière.

⁷¹ Ce chapitre tire sa substance de 4 sources principales:

- 1) CGAP, Format appraisal of microfinance institutions, Secrétariat du CGAP, Octobre 1998
- 2) CGAP, Guidelines for Content and Presentation of MFI Financial Statements, September 10, 1999
(Extrait de External audits of microfinance institutions: a handbook. CGAP, 1999)
- 3) ROYER Claude, Guide d'utilisation et d'interprétation du tableau de bord DID, Direction des produits et de l'instrumentation, DID, Décembre 1999
- 4) Joanna Ledgerwood, *The microfinance handbook*, 1999, chapitre 8 à 10

Figure 3.1: Les champs d'évaluations d'une IMF selon le modèle CGAP

Les autres champs permettent de relativiser les performances financières en les mettant en contexte. Le modèle ne peut-être utilisé par toutes les institutions, particulièrement les coopératives financières ou des petites institutions. Le modèle possède donc certaines limites :

- Il favorise l'approche institutionnelle de performance financière qui n'est pas nécessairement partagée par tous les bailleurs de fond autres que ceux qui font partie du CGAP. Notons que l'influence du CGAP est majeure et le fait que le CGAP adopte

un point de vue aussi tranchée risque de drainer nécessairement l'industrie vers cette option de performance financière. C'est d'ailleurs là le reproche des welfairistes.

- Il ne tient pas compte des impacts sur la clientèle ni de la portée réelle de l'institution sur la pauvreté. Le modèle définit d'ailleurs la pauvreté en terme économique, c'est-à-dire en fonction du seuil de pauvreté déterminé par chacun des pays.
- Il s'adresse surtout aux IMF d'une certaine taille (ayant au moins 3000 clients) qui jonglent avec plusieurs millions et qui existent depuis au moins quelques années. Les institutions de petite taille ou qui commencent leurs opérations devront donc l'adapter ou utiliser des collectes plus légères.
- Le modèle ne fait pas tellement état des opérations d'épargne. De plus, le modèle analyse la situation passée des IMF et n'analyse pas tellement les projections financières.
- Il demande des capacités d'analyse financière assez pointues de la part de ceux qui l'utilisent. Or, les institutions n'ont pas nécessairement ces ressources professionnelles.
- Bien que le modèle puisse être utilisé à l'interne par les gestionnaires, l'angle d'évaluation est certainement celui des bailleurs de fond. Le modèle donne une marche à suivre à un évaluateur externe (sous-entendu du bailleur). Or, une analyse

sous cet angle peut avoir des effets pervers: les gestionnaires des IMF évaluées peuvent avoir tendance à embellir ou à maquiller la réalité. De plus, les correctifs ne sont pas toujours remédiés. En effet, les gestionnaires des IMF peuvent être réticents à mettre en application certains correctifs venus d'une évaluation externe.

3.1 La mission et les objectifs

Dans une évaluation, il est important de considérer ce que l'on évalue. L'objet d'investigation est évidemment l'institution de microfinance. Au-delà cette constatation, il faut connaître le but poursuivi par cette institution. Les deux visions présentées dans le premier chapitre devraient servir de base de jugement. Une ONG ne poursuit pas nécessairement la même mission qu'une banque et les objectifs sont également différents puisqu'ils sont reliés aux missions. À compétence de gestion égale, une institution qui désire atteindre les plus pauvres des pauvres peut avoir une performance financière moindre qu'une institution qui désire simplement atteindre une large clientèle sans égard à la sévérité de la pauvreté. Dans la même pensée, une IFM qui vise exclusivement les femmes ne peut être évaluée de la même façon qu'une autre qui vise les microentrepreneurs. Dans tous les cas, bien cerner la mission et les objectifs de l'institution permet éventuellement de séparer les activités reliées aux services financiers de celles qui ne sont pas financières.

Par ailleurs, il faut que les objectifs soient quantifiables et mesurables. Ils peuvent être classés dans une échelle de temps: court terme, moyen terme et long terme. Il est difficile de garder le

tout cohérent avec la mission parce qu'une évaluation de la performance financière met parfois trop l'accent sur les objectifs court terme.

La mission n'est pas nécessairement ce qui est écrit dans les chartes de l'organisation. Il faudrait aussi le percevoir en discutant avec les leaders, les gestionnaires et le personnel. Ces derniers considèrent-ils les utilisateurs des services comme des bénéficiaires ou des clients. Outre les raisons économiques, qu'est-ce qui les motivent à travailler pour cette IMF en particulier. Est-ce que la philosophie de l'organisation est partagée par l'ensemble ou est-ce les rêveries de quelques utopistes ? L'organisation a peut-être effectué une planification stratégique de même qu'un plan d'affaire. Dans ce cas, l'évaluateur peut s'y référer et vérifier les domaines de changement :

- Les services offerts
- La clientèle atteinte
- Les performances financières atteintes
- Les méthodologies d'opérations (ex: les technologies financières utilisées)
- La structure organisationnelle
- Les relations externes, la supervision, le contrôle
- Les méthodes de financement
- Les défis et obstacles surmontés

En fait, l'évaluation de la mission et objectifs n'est pas si éloignée d'un diagnostic organisationnel.

3.2 *Les facteurs institutionnels*

Les facteurs institutionnels réfèrent à l'environnement interne et externe de l'institution (dont l'environnement légal). Ils doivent être bien identifiés afin de relativiser les performances financières, surtout lorsqu'il y a comparaison avec d'autres institutions qui vivent d'autres réalités. Selon le CGAP, voici les éléments à considérer lors de l'évaluation des facteurs institutionnels.

- L'historique: L'historique se réfère un peu à l'histoire de l'IMF. On trace l'évolution de l'institution dans le temps et on s'intéresse particulièrement aux affiliations avec les bailleurs de fond et les montants qui y sont impliqués.
- La structure légale (l'environnement légal): Ici, on réfère à l'entité juridique et à la catégorie à laquelle se classe l'IMF: une ONG, une banque commerciale, une coopérative financière, une compagnie financière et à la limite, une association informelle. Cela permet de dégager également l'objectif de l'IMF: la recherche de profits ou l'accomplissement d'une mission sans but lucratif. Outre la structure légale, il y a aussi l'environnement légal et c'est une problématique non négligeable pour le développement de la microfinance.
- La propriété et le conseil d'administration (la gouvernance): L'évaluation vise à répondre à quelques questions: À qui appartient réellement l'IMF ? Qui nomme les gestionnaires ? Comment se constitue le conseil d'administration et quelles sont les affiliations des membres du conseil d'administration ? On s'intéresse également aux relations entre les membres du

conseil d'administration et les gestionnaires. Ces éléments relèvent de la gouvernance d'une institution et ce concept est particulièrement important dans le contexte de la microfinance. Il n'est pas discuté dans cet essai.

On peut relever simplement que la gouvernance est un procès par lequel un conseil d'administration, à partir de la gestion, dirige une institution à accomplir sa mission d'entreprise et protège ses biens. La base principale de la gouvernance efficace est l'habilité du personnel de direction à travailler conjointement afin d'avoir un équilibre entre les responsabilités opérationnelles et stratégiques. La gouvernance efficace se produit lorsque le conseil d'administration fournit de bons conseils à la gestion concernant la direction stratégique de l'institution, et encadre les efforts de la gestion dans cette direction. L'interaction entre le conseil et la gestion se focalise dans la relation entre la stratégie et les opérations, qui sont toutes les deux nécessaires au succès de l'évolution de l'institution⁷².

La gouvernance efficace d'une IMF n'est pas tellement différente de n'importe quelle autre organisation. Par exemple dans une coopérative, il peut aussi y avoir un certain conflit entre la viabilité financière et les besoins des membres. Or, les gestionnaires qui doivent servir les membres de retrouvent face à un dilemme pas toujours facile à résoudre. Dans le même esprit, une IMF peut avoir une double mission pas toujours facile à concilier : Les impacts sociaux et l'autosuffisance financière. Il y a aussi les différents de propriétaires qui appellent différentes formes de gouvernance : les gouvernements, les organisations ou individus

⁷² Rachel Rock, Maria Otero et Sonia Saltzman, *Les Principes Et La Pratique de la Gouvernance en Microfinance* ACCION International, Octobre 1998

motivés par le retour sur l'investissement, les organisations sans propriétaires (ONG) et les organisations à propriété collective (coopératives, associations de crédit).

Il faut que chacun des membres du conseil d'administration sachent reconnaître sa place et ses intérêts. Ils ne doivent être ni trop directifs ou trop opérationnels ni trop passifs dans les orientations qu'ils veulent donner à l'IMF, sans quoi, ce sont les technocrates qui vont tout diriger. L'évaluateur d'une IMF devra aussi reconnaître pour qui il fait l'évaluation ? Il est aussi à noter que la gouvernance est étroitement liée avec la législation, la supervision et le contrôle.

- Les alliances: On s'intéresse ici aux partenariats et aux liens qui existent entre l'IMF et d'autres organisations. Les bailleurs de fonds fournissent-ils de l'expertise technique ? L'IMF a-t-elle un lien privilégié avec une université reconnue ? L'IMF fait-elle partie d'un réseau plus vaste d'institutions ? Si oui, quelles sont les responsabilités de chacune des institutions vis-à-vis l'alter mater. Toutes les IMF qui ont des affiliations des grands réseaux (ou apex): FINCA, BRAC, Grameen, Accion doivent avoir certaines politiques communes. D'ailleurs, ces grandes organisations possèdent leurs propres outils d'évaluation interne et externe.
- Le leadership: Certains fondateurs ont des visions très nettes de leurs institutions. John Hatch (fondateur de FINCA) et Mohammed Yunus sont des leaders spirituels de leurs organisations, mais leurs charismes dépassent largement leurs organisations. Ils influencent aussi les grands cercles de réflexions dans le domaine de la microfinance. De la même manière, Christopher Dunford (Freedom from Hunger) est reconnu comme un ardent

défenseur des ONG et de l'approche welfairiste. De tels personnages sont incontournables. D'autres sont des auteurs et des experts reconnus au niveau des techniques de la microfinance: Jacob Yaron, Mark Schreiner et Gonzales-Vega (finance rurale), David Hulme et Paul Mosley (impacts de la microfinance sur la pauvreté et méthodologistes des mesures d'impacts), Robert Christen, Jennifer Sebstad, Maria Otéro (présidente d'Accion), etc.. Ces gens drainent les orientations de la microfinance. Plusieurs sont d'ailleurs des institutionnalistes convaincus.

Par contre d'autres leaders, moins connus ont également de grandes influences sur les orientations de leur environnement immédiat. L'évaluation d'une IMF devra alors tenter de voir si la vision et les orientations sont partagées à travers toute l'organisation. Comment se véhicule la vision à travers l'institution ? La relève est-elle assurée ?

- Les ressources humaines: L'évaluation des ressources humaines n'est pas tellement différente d'une compagnie quelconque. On s'intéresse à connaître l'expertise du personnel dans l'offre des services financiers. On évaluera l'atmosphère de travail, l'organigramme de l'institution, le recrutement et la formation des employés, le taux de roulement, les salaires, les conventions, les montants alloués aux ressources techniques extérieures, etc. Peut-être plus important encore, on s'intéressera à voir la place des employés dans la vision stratégique des leaders et des gestionnaires de l'organisation.
- Le système d'information de gestion (SIG): Un SIG inclut tous les systèmes utilisés pour générer des informations dans le but d'aider les prises de décisions et les actions

à entreprendre⁷³. Les SIF couvre généralement : les systèmes comptables, les suivis de prêts et d'épargne et les caractéristiques des clients. L'évaluation du SIG demande une certaine compétence de la part de l'évaluateur car il devra être en mesure d'évaluer la qualité : des systèmes et logiciels en place, de la facilité d'utilisation, de la qualité des rapports produits, de la sécurité, de l'entretien des systèmes, des compétences du personnel, des coûts, etc.⁷⁴

- Le gestionnaire principal des finances : L'offre des services financiers exige des compétences spécifiques : du marché financier, du marché monétaire, de la micro et la macro-économie et d'autres domaines connexes. L'évaluation d'une IMF doit donc s'intéresser à la personne responsable de ce secteur. Les compétences de cette personne sont-elles adéquates pour les besoins actuels et futurs de l'IMF ? Sinon, comment les gestionnaires peuvent-ils remédier à la situation ?
- Le contrôle, l'audit, la supervision : C'est une partie importante de l'évaluation. On s'intéresse ici aux mesures de contrôle interne et externe et les liens possibles avec les bailleurs de fonds et les organismes réglementaires. Dans le cas d'une IMF qui capte l'épargne de la population, c'est encore plus important. L'évaluateur devra décrire les fonctionnements actuels et les améliorations possibles.
- La structure organisationnelle : Ce n'est ni plus ni moins que l'organigramme des décisions et des interactions de l'institution à l'interne et à l'externe.

⁷³ Tony Sheldon et Waterfield (1998) cité dans Joanna Ledgerwood (1999) p. 169

⁷⁴ Pour des détails sur l'évaluation d'un SIG, veuillez vous référer à un ouvrage récent: *Les Systèmes d'Information de Gestion pour la Microfinance: Un Cadre d'Evaluation*, Andrew Mainhart de Development Alternatives, Inc. Novembre 1999
Disponible sur le site du MBP (Microenterprises Best Practices) URL: <http://www.mip.org>

- Les recommandations des autres bailleurs et organisations: Il y a souvent plusieurs bailleurs de fond qui appuient la même institution ou le même réseau. Certains disposent des outils différents pour les évaluations. La mise en commun des points de vue peut contribuer à approfondir ou compléter les évaluations.

3.3 *Les services, le marché et la clientèle*

Les services : L'évaluateur doit relever quelques paramètres sur les services financiers et non financiers et faire le partage entre les deux lorsque cela est possible. C'est ici une autre innovation du modèle. Il s'agit de respecter autant que possible le principe comptable de rapprochement des produits et des charges afin de mieux évaluer la performance des services financiers et non financiers.

Pour les services d'épargne, on demande de départager entre les épargnes de compensation* et les épargnes volontaires. Pour ces dernières, il faut relever le nombre de déposants, la distribution par les montants et les frais reliés à la capture des épargnes en proportion avec les montants des épargnes. Pour les services de prêts, on doit relever :

- La méthodologie (prêt individuel, de groupe, garantie ou non, pression des paires, etc.)
- La durée moyenne entre le premier contact et l'obtention de l'argent
- La méthodologie de calcul des taux d'intérêt
- Tous les autres coûts payés par l'emprunteur
- Le montant initial d'un prêt et les montants subséquents

- Le taux d'abandon et les raisons

La clientèle: La description de la clientèle peut aider à mieux comprendre les performances financières de l'institution. On cherchera donc à cerner deux domaines : le marché visé et le niveau de pauvreté.

Concernant le marché, l'évaluateur doit connaître la façon dont l'IMF a défini son marché. Y a-t-il eu des études de marché, une évaluation rapide, mais crédible ou est-ce une simple estimation ? L'IMF a-t-elle des mécanismes de suivi des besoins et de la satisfaction de la clientèle ? Y a-t-il d'autres institutions formelles ou informelles qui desservent les clients ? C'est une analyse de la concurrence où on tente de connaître les forces et faiblesses de l'IMF par rapport aux autres. Bref, ce sont des questions qui font référence aux notions de base du marketing.

Concernant le niveau de pauvreté, l'IMF doit avoir d'abord défini sa cible. On doit cerner le niveau de pauvreté des clients et ses caractéristiques socio-économiques afin de faire le lien avec le niveau de pauvreté du pays ou de la localité. Il est aussi pertinent (si possible) de connaître la méthodologie effectuée pour décrire et mesurer la pauvreté dans le contexte où évolue l'IMF. De plus, on doit stratifier les catégories de clients (par niveau de pauvreté, par sexe, par professions ou occupations, etc.).

L'accessibilité : On vise à savoir si l'IMF est facilement accessible pour les clients potentiels (outreach). Si l'IMF vise à atteindre les plus pauvres et qu'elle se place dans des quartiers d'affaires de grande entreprises, elle fait certainement erreur. Plus généralement, on

cherche à savoir si l'IMF est actif dans les villes (petites, moyennes, grandes) ou à la campagne. Cela peut changer radicalement les performances financières car on sait que les offrir les services de microcrédit à la campagne coûtent généralement plus cher en frais d'opérations.

3.4 *Les indicateurs de performance (ratios de performance)*

Cette section va expliquer les divers champs d'analyse des indicateurs de performance. Il serait futile de faire le tour de la quarantaine d'indicateurs du modèle du CGAP. Ainsi, seulement les indicateurs les plus importants sont expliqués.

3.4.1 Sommaire exécutif d'une évaluation

Les indicateurs peuvent faire l'objet d'un tableau de bord que tous les intervenants, surtout les gestionnaires, peuvent utiliser pour suivre l'évolution de la santé financière des institutions. Le CGAP recommande d'examiner d'abord quelques chiffres avant d'examiner de plus près chacun des ratios.

Tableau 3.4 : Quelques indicateurs clés à considérer

| Indicateurs | Explications |
|---|---|
| 1. Nombre de comptes-clients actifs | Pris individuellement, ils n'indiquent pas grand chose. C'est l'évolution dans le temps qu'ils prennent leur importance. Il faut que ce soit croissant. Ces deux indicateurs doivent être liés aux objectifs à moyen long terme de l'IMF. |
| 2. Total des prêts en cours (en dollar) | |
| 3. Prêt moyen par client (ligne 2 divisé par ligne 1) | Donne seulement une tendance. Un accroissement indique une augmentation des prêts en cours. Il n'indique pas nécessairement une meilleure rentabilité. L'analyse doit se faire avec la qualité des ressources humaines, notamment l'ancienneté. |
| 4. Nombre de clients qui font de l'épargne volontaire ⁷⁵ | Toujours à considérer dans le temps. Une amélioration peut indiquer une meilleure gestion des crédits ou une fructification des crédits obtenus de la part des clients. Une institution qui vise à recycler les capitaux à partir de l'épargne est particulièrement intéressée par ce chiffre. L'épargne permet aussi une meilleure autonomie face aux bailleurs. |
| 5. Montant total des comptes d'épargne | Montant chiffré à considérer avec l'indicateur de la ligne 4. |
| 6. Taux de pertes sur prêts | Se calcule à partir des comptes radiés sur le total de tous les prêts à la date de la radiation. Se réfère un peu au taux de délinquance ou à son inverse, au taux de recouvrement. Une institution comme la Banque de Grameen publie que les prêts sont remboursés à 98% ce qui indique un taux délinquance fort enviable de 2%. Il faut faire attention parce que cela dépend de la patience des IMF à enlever les prêts en retard. Certaines IMF enlèvent les comptes en souffrance de 180 jours tandis que d'autre les traînent sur plus d'un an. Il faut donc considérer les directives-maisons. |
| 7. Portefeuille à risque | Un indicateur des plus importants. Il est exprimé en pourcentage: total encours des prêts en retard divisé par l'encours total des prêts. Le CGAP considère tous les comptes en souffrance de 30 jours tandis que DID évalue le risque dès qu'un compte est en retard d'une seule journée. Voir les calculs plus loin |
| 8. Efficacité administrative | C'est aussi une tendance dans le temps. Idéalement, il faut que les dépenses administratives diminuent dans le temps. Se réfère quelque peu à l'efficacité opérationnelle, c'est-à-dire que les revenus d'opérations couvre l'ensemble des frais d'opérations. |
| 9. Rendement du portefeuille | C'est un indice assez global et il réfère à la différence des taux d'intérêt chargés sur les prêts et les intérêts payés sur les dépôts. Il y a plusieurs façons de calculer les taux d'intérêt et de la façon de les appliquer. |
| 10. Autosuffisance opérationnelle | C'est un indicateur clé qui réfère aux revenus d'opérations divisé par les dépenses ajustés d'opérations. Ce ratio indique si |

⁷⁵ Par opposition à l'épargne de compensation (compulsory saving) qui oblige l'épargne ou un certain acompte avant que le client puisse emprunter.

| | |
|---|--|
| | l'IMF génère assez de revenus de ses opérations pour couvrir les charges qu'engendrent ses propres opérations. Le ratio devrait être de 100% car un ratio inférieur à 100 % indique que l'institution a besoin des fonds externes de pour continuer à opérer. |
| 11. Rendement sur l'actif | Réfère aux bénéfices nets après les opérations divisés par le total des actifs. Chez les IMF, particulièrement celles qui sont subventionnées, il faut considérer les subventions et l'inflation. L'indicateur suivant est plus précis : le rendement ajusté sur l'actif. |
| 12. Rendement ajusté sur l'actif | Le rendement ajusté sur l'actif est une innovation du CGAP qui est primordial pour évaluer la viabilité financière d'une institution et sa capacité à perdurer de façon autonome sans l'aide extérieure. Le terme "ajusté" fait référence à la prise en compte de l'inflation, des subventions et des diverses charges (e. g. les charges liées à la gestion des comptes en souffrance). Les subventions peuvent être une assistance technique, les prêts concessionnels ou des locations gratuites. Pour chacun de ces items, le CGAP suggère des méthodes de calculs précises. |
| 13. Le taux de change en fin d'année (monnaie locale/monnaie comparative qui est généralement le UDS) | Il permet aux bailleurs de fonds de cerner les différences indues liées aux taux de change. Il permet donc de connaître une influence macro-économique hors de la portée des gestionnaires d'IMF. Il est intéressant de suivre dans le temps. |
| 14. Per capita (PIB/personne) | Il permet de mettre en relation tous les montants et d'estimer la valeur des épargnes ou des prêts. Il donne un sens aux montants d'argent impliqués. |

3.4.2 La qualité du portefeuille

Les ratios de qualité du portefeuille sont directement influencés par la politique de radiation des prêts. Si une IMF tarde à radier ses comptes, l'encours total des prêts est plus élevé. Comme il est au dénominateur, il peut donner une image plus positive qu'en réalité puisque les ratios auront tendance à être plus faibles. Le modèle du CGAP propose les % suivants à appliquer aux retards:

- 1–30 jours : 10 % de la balance impayée
- 31–90 jours : 25% de la balance impayée
- 91–180 jours : 50% de la balance impayée

- Plus de 180 jours : 100% de la balance impayée

Par ailleurs, le *Economic Institute* dicte qu'un prêt en retard de plus de 6 mois devrait être radié⁷⁶. Pour bien suivre l'évolution du portefeuille, le CGAP propose que les gestionnaires devraient posséder un tableau de bord regroupant certaines sur un tableau.

Tableau 3.5 : Quelques exemples d'informations pertinentes pour suivre un portefeuille

| |
|--|
| Types de prêts no 1 : individuel, de groupe (ainsi que le plus de spécifications possibles pour être capable autant que possible de faire des strates ou de préciser des informations) |
| 1. Balance de l'encours total fin de période |
| 2. Nombre de clients actifs, fin de période |
| 3. Moyenne de la balance de l'encours par client (ligne 1/ligne 2) |
| 4. Moyenne de la balance de l'encours principal balance sur une période. |
| 5. Prêts radiés sur une période |
| 6. Augmentation de la provision pour pertes sur une période |
| 7. Taux de pertes sur prêts |
| 8. Total de la balance de l'encours associé avec des prêts qui sont : |
| À temps (et jamais restructurés ou refinancés) |
| À temps (mais ont déjà été restructurés ou refinancés) |
| En retard (au moins 1 paiement) |
| • 1–30 jours |
| • 31–60 jours |
| • 61–90 jours |
| • 91–180 jours |
| • 181–360 jours |
| • 1 an et plus |
| 9. Taux du Portefeuille à risque (plus de 30 jours de retard) |

⁷⁶ Cité par Ledgerwood, 1999, p. 246.

Tableau 3.6.: Les principaux indicateurs de la qualité du portefeuille⁷⁷

| <i>Indicateurs</i> | <i>Calculs</i> | <i>Commentaires</i> | <i>Normes</i> ⁷⁸ |
|--|--|--|--|
| 3.6.1 Portefeuille à risque | $\frac{\text{Total encours des prêts en retard (1 mois et +)}}{\text{Total de l'encours des prêts}}$ | On considère le solde total impayé et non seulement les paiements en retard et c'est là que le ratio démontre le risque réel de transformation du taux de délinquance en taux de défaut. L'IMF devrait aussi classer les retards en fonction de l'âge des prêts (par mois) car le risque de perte sur prêts augmente avec l'âge. Ce ratio est plus précis que le taux de recouvrement qui est utile pour évaluer le cash flow à prévoir, mais il ne fournit pas le risque réel, surtout si la croissance du portefeuille est rapide. | Inférieur à 5% pour l'ensemble du portefeuille des prêts en retard de plus de 30 jours et le ratio devrait être inférieur à 2% pour les prêts en retard de plus de 90 jrs. |
| 3.6.2 Ratio des provisions pour pertes sur prêts | $\frac{\text{Total des provisions pour pertes pour une période}}{\text{Total de l'encours des prêts pour la période}}$ | La provision pour pertes doit s'appuyer sur l'historique et il faut le comparer avec le ratio de portefeuille à risque. Au Canada, la provision pour pertes est réglementée. Chez les leaders de l'Amérique Latine, la provision pour pertes est d'environ 11% du portefeuille ⁷⁹ . | Inférieur à 5% pour les prêts en retard de plus de 30 jours |
| 3.6.3 Ratio de prêts radiés | $\frac{\text{Total des prêts radiés pour une période}}{\text{Moyenne de l'encours des prêts pour la période}}$ | Ce ratio reflète seulement les prêts radiés, il n'indique pas les pertes réelles ou le risque de pertes. La période est généralement 1 an. La moyenne de l'encours est calculée en prenant l'encours total du début de l'année plus l'encours en fin d'année et le tout est généralement divisé par deux. La politique de radiation est d'une importance capitale. | Inférieur à 2% |
| 3.6.4 Ratio des prêts restructurés | $\frac{\text{Total des prêts restructurés pour une période}}{\text{Moyenne de l'encours des prêts pour la période}}$ | Les prêts restructurés ou refinancés réfèrent à des prêts où on ajoute un montant additionnel afin que les clients puissent continuer à verser ses paiements. On le fait pour des clients qui ont toujours payé à temps, mais qui vivent des difficultés temporaires. Ils ne sont pas nécessairement moins risqués car les difficultés peuvent perdurer. | Le moins possible |

⁷⁷ Les indicateurs en *italique gras* signifient que l'indicateur est très important à considérer dans chacun des 6 champs d'analyse.

⁷⁸ Les normes ne sont pas nécessairement ceux du CGAP, ils peuvent être une moyenne des perceptions de l'industrie. Les chiffres proviennent des statistiques compilés dans diverses parutions du Microbanking bulletin.

⁷⁹ Microbanking bulletin, Édition de février 2000, URL: <http://www.calmeadow.com/>

3.4.3 La productivité et l'efficacité

Les ratios présentés ici concernent la capacité de l'IMF à générer des revenus pour couvrir ses opérations. Ils concernent donc l'utilisation des ressources: financières, matérielles, ressources humaines, etc. La productivité réfère aux volumes d'affaires générés (output) par rapport à une ressource ou un actif (input) tandis que l'efficacité réfère aux coûts par unité de la paire output-input⁸⁰. Plusieurs ratios peuvent être calculés pour mesurer la productivité, mais les plus souvent cités et aussi les plus importants sont : Le nombre d'emprunteurs actifs par agent de crédit; l'encours des prêts net par agent de crédit. Pour l'efficacité, la théorie dit que deux facteurs sont importants: le taux de roulement et la moyenne des montants de prêts⁸¹. Ces deux facteurs peuvent être estimés à partir du ratio des coûts d'opération et du ratio des coûts par unité prêtée.

The Microbanking bulletin publie souvent des statistiques comparatives entre les différentes méthodologies de prêts et ce, avec les IMF à travers les tous continents. Cette revue est supervisée par le CGAP et distribuée par Calmeadow. Dans ses comparaisons, outre ces ratios fondamentaux de productivité et d'efficacité, on retrouve souvent d'autres informations qui complètent l'analyse⁸²:

- Pourcentage d'agent de crédit sur le total du personnel (variation entre 15 et 45%)
- Les dépenses en salaire sur les dépenses d'opérations totales et le tout est comparé au PIB/per capita
- L'ancienneté des agents de crédits (inférieur à 1 an avec l'IMF) qui permet de faire un parallèle avec la productivité de ces agents.
- Le rendement du portefeuille

⁸⁰ Joanna Ledgerwood, 1999 p. 212

⁸¹ Bartel, McCord, Bell (1995) cité par Ledgerwood 1999 p. 214

⁸² Pour avoir les détails sur ces ratios, consultez les ouvrages originaux cités dans la bibliographie

Tableau 3.7: Les principaux indicateurs de productivité et d'efficacité

| <i>Indicateurs</i> | <i>Calculs</i> | <i>Commentaires</i> | <i>Normes ou cible</i> |
|---|--|---|--|
| 3.7.1 Nombre moyen d'emprunteurs par agent de crédit | $\frac{\text{Nombre d'emprunteurs actifs de l'institution}}{\text{Nombre d'agents de crédit}}$ | C'est un ratio surtout utile à la gestion interne et il n'est pas toujours adéquat pour comparer les institutions entre elles. Ainsi une IMF qui ciblent seulement les très pauvres (sévérité de la pauvreté) aura nécessairement une productivité plus faible qu'une IMF qui vise à atteindre le plus grand nombre possible. Le but est de suivre la tendance. Un agent devrait être de plus en plus productif et le nombre de dossiers qu'il peut traiter doit augmenter dans le temps. Toutefois, les montants impliqués peuvent diminuer le ratio. De ce fait, il serait utile de suivre l'évolution de chaque agent afin d'éviter une dilution par la moyenne. | Les normes dépendent de l'IFM et de la méthodologie utilisée (prêts individuels, de groupes, caisses villageoises). En général, on considère une moyenne 114 clients/agent ⁸³ |
| 3.7.2 Nombre moyen de l'encours des prêts par agent de crédit | $\frac{\text{Total de l'encours des prêts pour une période}}{\text{Nombre d'agents de crédit}}$ | Sensiblement le même ratio que le précédent. La tendance devrait évidemment être à la hausse et si la cible est atteinte, les agents doivent maintenir le rythme. | Idem |
| 3.7.3 Ratio des coûts d'opérations | $\frac{\text{Total des coûts d'opération}}{\text{Encours moyen du portefeuille de prêts}}$ | Le ratio est influencé par l'augmentation ou la diminution des frais d'opérations. Les coûts d'opérations sont à la ligne 21 de l'état des résultats. L'encours moyen des prêts moyens se calcule en faisant la moyenne entre le début et la fin de l'année financière de l'IMF. | Les IMF qui ont du succès tend à avoir un ratio entre 13 et 21% ⁸⁴ |
| 3.7.4 Ratio des coûts par unité prêtée (ou ratio d'efficacité administrative) | $\frac{\text{Dépenses d'opérations pour la période}}{\text{Portefeuille moyen des prêts pour la période}}$ | C'est un des plus importants ratios à analyser. Il est souvent amené sur la base des coûts en dollar sur chaque dollar de prêt. Il indique donc le manque à gagner pour atteindre l'efficacité opérationnelle. Plus le ratio est bas, plus l'efficacité est élevée. Un ratio d'efficacité administrative de 1,09 nous dit que les dépenses d'opérations nous coûte 9% de plus que les revenus d'opérations. L'IMF devrait donc majorer la tarification de 9% auprès des clients. Il faut tenir compte de la capacité de paiement des clients et maximiser l'efficacité de gestion, rationaliser les frais, etc. Ce ratio n'est toutefois pas suffisant pour évaluer l'autonomie financière. | Idéalement, il faut atteindre un ratio de 1 ou 100%. |

3.4.4 La viabilité financière/Solvabilité

Dans le modèle du CGAP, la viabilité financière n'est pas un champ d'analyse en soi, elle est incluse dans le champ profitabilité. Seul le champ "solvabilité financière" est distinct. Toutefois, tel que préconisé par Joanna Ledgerwood, j'ai préféré inclure les ratios de viabilité avec ceux de la solvabilité. Les ratios de viabilité financière évaluent la capacité de l'IMF à couvrir ses coûts avec les revenus générés. Les ratios de solvabilité font référence au taux d'intérêt effectif⁸⁵, à la marge nette d'intérêt (spread), au multiplicateur de l'avoir, au risque du taux de change, à l'intervalle du taux de change, etc. Ces ratios sont relativement complexes et bien qu'il soient importants pour évaluer les risques, ce sont des ratios précurseurs, c'est-à-dire qu'ils sont déjà pris en compte lorsque l'on calcule les ratios de viabilité. C'est pourquoi, seulement les ratios de viabilité sont présentés ici. Les revenus financiers font référence aux revenus d'intérêts sur prêts. Les revenus d'opérations font références aux revenus d'investissement et aux charges financières payées par les clients sur les comptes d'épargne et de prêts. Les dépenses font référence :

- Aux coûts financiers
- Aux provisions pour pertes
- Aux dépenses d'opérations
- Aux coûts en capital (pour les ajustements de l'inflation et prêts concessionnels) :

$$[(\text{taux d'inflation} * (\text{avoir moyen} - \text{moyenne des actifs fixes})) + ((\text{moyenne des dettes en capital} * \text{taux du marché}))]$$

⁸³ Données tirées du *Microbanking Bulletin*, Juillet 1999.

⁸⁴ Christen et al. 1995, cité par Joanna Lederwood, 1999 p.214

⁸⁵ Il y a deux méthodes pour calculer les taux d'intérêt à appliquer : la méthode flat et la méthode à taux dégressif. Ce dernier étant le plus recommandé pour les IMF. Il est aussi le plus utilisé chez les institutions financières formelles. La méthode à taux dégressif calcule le taux d'intérêt en fonction de la balance des montants sur les terme des prêts.

Pour être considéré comme viable, une IMF ne doit pas avoir besoin des subventions. Pour mesurer cette viabilité, on détermine les deux indicateurs principaux : ratio d'autosuffisance financière et ratio d'autosuffisance opérationnelle. Il est à noter que le ratio d'autosuffisance financière est toujours plus bas que le ratio d'autosuffisance opérationnelle. En effet, l'autosuffisance financière tient compte de la totalité des dépenses (opérationnelle et financière) tandis que l'autosuffisance opérationnelle ne tient compte que des dépenses d'opérations.

Tableau 3.8: Les principaux indicateurs de la viabilité financière

| <i>Indicateurs</i> | <i>Calculs</i> | <i>Commentaires</i> | <i>Cible</i> |
|--|---|---|--|
| 3.8.1 Ratio d'autosuffisance opérationnelle | $\frac{\text{Revenus d'opérations}}{\text{Dépenses d'opérations + Coûts financiers + provisions pour pertes}}$ | <p>Ce ratio est calculé en comparant les revenus d'opérations avec les dépenses d'opérations, les coûts financiers, les provisions pour pertes. Les deux formules sont bonnes. La deuxième formule ne tient pas compte des coûts financiers parce que les IMF n'engendrent pas ces coûts de la même façon. Certaines IMF ont accès à des prêts concessionnels pendant que d'autres ont des coûts plus élevés. L'important lorsque l'on veut comparer les IMF entre elles, c'est de connaître les méthodes utilisées par les IMF.</p> <p>Les charges financières (intérêts, pertes sur prêts, inflation, prêts concessionnels, assistance technique) ne sont pas incluses dans les dépenses d'opérations. Elles seront prises en compte dans le ratio de viabilité financière. Un ratio inférieur à 100 % indique une insuffisance opérationnelle.</p> | <p>Minimum 100% et idéalement, il faut viser 130% ou plus pour assurer la pérennité.</p> |
| | $\frac{\text{Revenus d'opérations}}{\text{Dépense d'opérations + provisions pour pertes}}$ | <p>Il y a deux façons d'améliorer l'autosuffisance financière : diminuer les dépenses ou accroître le rendement sur les actifs. L'autonomie opérationnelle est la première étape à franchir vers la viabilité de l'institution. Ce ratio doit être considéré avec celui des coûts par unité prêtée.</p> | |
| 3.8.2 Ratio d'autosuffisance financière | $\frac{\text{Revenus d'opérations}}{\text{Coûts d'opérations + coûts financiers + Provision pour pertes + coûts en capital}}$ | <p>L'autosuffisance financière propose l'évaluation de l'<u>autonomie totale</u>, alors que l'autosuffisance opérationnelle évalue l'autonomie liée à la couverture des opérations uniquement. Si l'IMF n'est pas autosuffisante financièrement, le CGAP propose de calculer l'Indice de dépendance aux subsides*** pour connaître la marge additionnelle de d'intérêt à appliquer sur la même base de portefeuille de prêts.</p> <p>L'autonomie financière est la deuxième étape vers la viabilité de l'institution.</p> | <p>Viser 100% et cibler 110% si possible pour assurer la rentabilité financière.</p> |

*** L'indice de dépendance aux subsides : C'est le troisième ratio à calculer pour évaluer la viabilité d'une institution. Tous les montants associés aux subventions sont inclus dans cet indice. Les subventions font référence généralement à :

- Taux d'intérêt avantageux sur les emprunts (prêts concessionnels)
- Dons sur l'équité
- Effacement des pertes sur les taux de change par l'État
- Des transferts directs en argent pour couvrir des coûts spécifiques
- Exemptions sur la réserve obligatoire
- Assistances techniques gratuites

La formule de calcul est la suivante :

IDS =

| |
|---|
| $\frac{\text{Total des subventions reçus (S)}}{\text{Revenu d'intérêt moyen/année (LP * i)}}$ |
|---|

$$\text{IDS} = \frac{A(m - c) + [(E * m) - p] + K}{(LP * i)}$$

- Où :
- A : Encours des prêts concessionnels (moyenne annuelle) de l'IMF
 - m : intérêt du marché si l'IMF n'avait pas accès à des prêts concessionnels
 - c : Intérêt à taux concessionnels sur les prêts concessionnels
 - E : Avoir moyen de l'IMF (avoir fin – avoir début)
 - P : Profit rapporté avant tous les ajustements (souvent, ce sont des pertes)
 - K : La somme de tous les autres dons ou subventions reçus par l'IMF
 - LP : Portefeuille annuel moyenne des prêts
 - i : Taux d'intérêt moyen gagné sur le portefeuille de prêts de l'IMF, calculé selon : Montant des intérêts perçus/ Portefeuille annuel moyenne des prêts

Pour un évaluateur qui rencontre une IMF qui n'a pas ajusté ses états financiers, l'IDS devrait être mis en relation avec le rendement sur l'actif. On devrait ainsi dégager une bonne idée de la santé financière de l'IMF. Il manque toutefois l'information quant à l'ajustement pour l'inflation.

3.4.5 La profitabilité de l'IMF

Les ratios de la profitabilité font référence aux bénéfices ou pertes nettes avec la structure du bilan (actif et avoir). Ces ratios vont droit au but : Les investisseurs et les bailleurs de fond en ont-il pour leur argent ? Pour les welfairistes, ce ratio est une aberration dans l'idée où la microfinance vise à développer l'empowerment et le bien-être des bénéficiaires. Pris sous l'angle de la profitabilité, les IMF ne seraient plus que des entreprises capitalistes au même titre que les banques commerciales.

Le tableau 3.9 présente seulement deux ratios dont *le rendement ajustement sur l'actif*, de loin le plus important. Il est rare que les IMF présentent un ratio positif. La plupart des IMF dans les PVD ont un rendement sur l'actif (pas ajusté) inférieur à 2%. Selon une étude de USAID parmi 11 institutions à succès, le rendement ajusté sur l'actif démontre des taux aussi variés que – 18,55 à 7,4% parmi les plus productifs⁸⁶.

⁸⁶ Christen et al., *Maximising the outreach of microenterprise finance : an analysis of successful microfinance programs*, Rapport 10 du programme d'opération et d'impacts, USAID, Washington, 1995

Tableau 3.9: Les principaux indicateurs de profitabilité

| <i>Indicateurs</i> | <i>Calculs</i> | <i>Commentaires</i> | <i>Normes ou cible</i> |
|---|---|---|---|
| 3.9.1 Rendement ajusté sur l'actif | <p><u>Bénéfices (pertes) nets ajusté sur les revenus**</u></p> <p>Total des actifs moyens</p> | <p>C'est une grande innovation du modèle CGAP. On s'appuie uniquement sur la productivité des actifs incluant les immobilisations et équipements. Cela permet une comparaison entre IMF car ce ratio évacue les subventions qui font partie des produits hors-exploitation. Les bénéfices ou pertes des activités d'exploitation réfèrent à ligne 24 de l'état des résultats. Le total des actifs moyens se calcule en faisant la moyenne entre les actifs au début et à la fin de l'année financière de l'IMF.</p> <p>Il faut examiner la tendance dans le temps. Une détérioration peut signifier une augmentation des actifs ou une diminution de la productivité ou les deux à la fois. Inversement, une amélioration du ratio peut vouloir dire une diminution de l'actif sans que les bénéfices ou pertes ne soient affectés. Il faut donc toujours considérer la valeur des actifs. À noter que le rendement ajusté sur l'actif est la troisième et dernière étape pour atteindre l'autosuffisance et la viabilité</p> | <p>Plus grand que 0% ou 3% pour assurer la pérennité de l'institution.</p> <p>La moyenne des meilleures institutions de l'Amérique Latine ont un rendement de 1% ceux qui réussissent le mieux ont un rendement de 9%⁸⁷.</p> |

⁸⁷ Microbanking bulletin, Édition de février 2000, URL: <http://www.calmeadow.com/>

| | | | |
|------------------------------------|--|--|--|
| | | financière. | |
| 3.9.2 Rendement ajusté sur l'avoir | <u>Bénéfices (pertes) nets ajusté sur les revenus**</u> Total l'avoir moyen | Ce ratio est vraiment le ratio de rentabilité sur l'investissement. Ici aussi, on exclut les subventions et on tient compte de l'inflation. Il est équivalent au rendement sur l'avoir des actionnaires dans une banque. Il intéresse les investisseurs et les bailleurs de fonds qui recherchent une certaine profitabilité. Il devient primordial pour les IMF qui cherchent à aller sur les marchés financiers. | La banque TD a eu un rendement de 19,5% au deuxième trimestre de 2000 ⁸⁸ . Les meilleures des meilleures IMF de l'Amérique Latine ont un rendement de 21% ⁸⁹ . |

** Les bénéfices nets (pertes) ajustés font référence à l'exclusion des subventions et à la prise en compte de l'inflation ainsi que d'autres charges financières. Les formules suivantes ne sont que la décomposition de la formule globale des coûts en capital de la page 73. On fait les ajustements en calculant :

- 1) INFLATION: L'inflation est un coût financier qui vient affecter la valeur réelle d'un actif non financier et l'avoir de l'IMF en fonction du temps (les lignes 4 et 20 respectivement de l'état des résultats). Pour calculer le coût financier de l'inflation relié à ces deux catégories d'actifs, on utilise la formule de l'ajustement de l'inflation :

Taux d'inflation de la période * (avoir – immobilisations nettes)

⁸⁸ Banque Toronto Dominiun, Rapport de deuxième trimestre 2000 URL:

<http://www.tdbank.ca/francais/societe/rapports/2000/fr2q2000.pdf>

⁸⁹ Microbanking bulletin, Édition de février 2000, URL: <http://www.calmeadow.com/>

2) SUBVENTIONS. Il y a plusieurs formes de subventions : prêts concessionnels, dons sur l'avoir, dons de fonds pour les opérations (locaux gratuits, exemption gouvernementale sur provision pour pertes, assistance technique gratuite, etc.). On peut calculer les montants reliés à tous ces éléments. Les dons sur l'avoir ou en argent sont déjà inscrits au bilan (ligne 32 du bilan). Ce qui nous intéresse particulièrement pour calculer les rendements ajustés sur les actifs et l'avoir, ce sont les prêts concessionnels et les assistances techniques.

Les prêts concessionnels: Les IMF supportés par les bailleurs de fond peuvent souvent obtenir des capitaux à meilleur taux que le marché. Il s'agit donc de dévaluer les bénéfices ou pertes en tenant compte d'un coût financier que l'IMF n'a pas subi (c'est l'ajustement de la ligne 23 de l'état des résultats).

Avantage sur les prêts concessionnels :

(Taux du marché MOINS taux payé l'IMF) * (Montant utilisé sur le prêt)

Les assistances techniques: Lorsque les bailleurs de fond envoient des ressources techniques pour appuyer les initiatives de microfinance, ils ne chargent souvent pas de frais aux IMF appuyées. Or, ces ressources représentent des coûts importants. En tenir compte, c'est évaluer de façon plus précise les coûts réels subis par l'IMF. Par exemple l'ACDI possède une grille de tarifs pour les consultants qu'elle envoie sur le terrain (un consultant senior peut aller chercher facilement 450 \$/jour). L'évaluation d'une IMF devrait donc estimer le coût de ces ressources.

DID estime le coût d'une ressource à 90 000 \$CA ($450 \text{ \$/jour} * 200 \text{ jours/année}$)⁹⁰. Ce n'est pas rien et cela peut faire toute la différence entre un bénéfice ou une perte. Outre ces frais, DID considère aussi une charge financière liée aux prêts en retard. C'est une projection de pertes. DID considère en effet que les prêts en retard de 30 à 120 jours méritent une charge de 25% de l'encours des prêts en retard et que les prêts en retard de plus de 120 jours méritent une charge de 75% de l'encours des prêts en retard. Ces ajustements sont inspirés du CGAP.

3.4.6 La capitalisation et le levier financier

Le levier financier réfère à la capacité de l'IMF à lever des nouveaux fonds par rapport à son avoir (équité). Il est évident que la viabilité douteuse (du moins l'image qui est projetée) des IMF ne permet pas tellement de lever des capitaux sur les marchés financiers. Le levier financier est calculé simplement par le ratio de dette sur l'avoir : Dettes totales/ avoir. C'est un ratio qui pour l'instant, est plus ou moins important dans le contexte de la microfinance puisque la source principale de fonds provient des bailleurs de fonds ou garantis par ces derniers. Nonobstant, il revient à chacune des IMF de garder un certain équilibre entre les dettes et l'avoir pour ne pas dépasser les capacités de payer. De plus, il faut aussi savoir qu'un levier plus élevé peut rendre un rendement sur l'avoir plus attrayant (les actifs étant constants). Cela relève de l'efficacité des gestionnaires à utiliser les fonds disponibles.

⁹⁰ ROYER Claude, Guide d'utilisation et d'interprétation du tableau de bord DID, Direction des produits et de l'instrumentation, DID, Décembre 1999

La capitalisation réfère à l'avoir propre de l'IMF en relation avec ses actifs sous gestion. C'est ce qui resterait à l'IMF après que ses dettes eurent été remboursées. C'est donc l'assise financière de l'institution. Le capital doit également être suffisant pour couvrir les pertes éventuelles et il doit être mis en relation avec la croissance des actifs. Il faut que ce soit au moins proportionnel. La constitution du capital d'une IMF provient de deux sources : les épargnes et les prêts commerciaux auprès des banques (souvent garantis par un bailleur de fond ou l'État ou directement injectés par ces derniers). Comme les services d'épargne sont souvent absents, les IMF s'imputent d'une partie importante de sources de fonds. C'est ici que les coopératives financières semblent avoir des avantages non négligeables, particulièrement sur les ONG. La capitalisation est calculée par : Avoir/ Actif total moyen de la période.

La cible devrait être d'au moins 10%. DID propose d'avoir suffisamment de capital pour couvrir : 35% des prêts en retard d'un jour à 1 an et 100% des prêts en retard de plus de 1 an. DID suggère également une structure de capital qui pourra permettre de maximiser la productivité des actifs selon les trois catégories :

- 1) Les liquidités et les placements : Entre 10 et 20 % de l'actif.
- 2) Les prêts : entre 70 et 80 % de l'actif.
- 3) Les immobilisations et les autres actifs : moins de 10 % de l'actif.

Ce sont des recommandations qui découlent directement des recommandations du modèle WOCCU. Il est à noter que DID a des partenaires constitué surtout de coopératives financières. Les barèmes fixés ici ne sont que balises.

3.4.7 La croissance et l'accessibilité

Jusqu'à maintenant, il a été question des indicateurs qui évaluent la performance financière des IMF. On peut en retenir quatre qui sont fondamentaux : l'autosuffisance opérationnelle, l'autosuffisance financière, le rendement ajusté sur l'actif et l'Indice de dépendance aux subsides.

Les indicateurs de cette section en sont pas essentiels pour évaluer la performance financière des IMF. Toutefois, ils peuvent servir d'arguments pour démontrer aux bailleurs de fonds que les organisations qu'ils supportent remplissent certains objectifs. Les indicateurs n'ont pas besoin de calculs particuliers, un bon système d'information de gestion est suffisant pour en assurer le suivi :

- Le nombre de clients actifs
- La valeur des prêts du portefeuille
- Le taux d'abandon (les bailleurs de fonds sont très sensibles à ce chiffre)
- Pourcentage de femmes
- Nombre de comptes d'épargne
- Nombre de personnel
- Croissance des actifs
- Taux de croissance des clients
- Différents niveaux de clients pauvres atteints
- Etc.

CHAPITRE 4

La problématique des évaluations d'impacts

Ce chapitre va tenter de tracer un portrait de ce qui se fait actuellement et des défis méthodologiques pour mener une étude d'impacts rigoureux et crédible à un coût raisonnable. Les évaluations d'impacts diffèrent fondamentalement des indicateurs de performance par le fait qu'elles ne s'intéressent qu'indirectement à l'institution de microfinance. Les indicateurs de performance visent à conclure si une IMF est viable financièrement et profitable (c'est encore mieux). Les études d'impacts quant à elles veulent savoir si une IMF a eu des effets quelconque sur la clientèle principalement. Ces effets peuvent être négatifs ou positifs.

4.1 La nature des évaluations d'impacts

Frédéric Martin de l'Université Laval (1999) résume la nature d'une évaluation d'impact : Une étude d'évaluation d'impact en microfinance cherche à connaître et à mesurer les changements résultant de services de microfinance offerts par une IMF. Elle s'intéresse à évaluer :

- L'accès des groupes cibles aux services offerts, condition *sine qua non* d'impact;
- l'utilisation des services financiers par les clients ;
- l'impact des services financiers sur les activités économiques et les conditions de vie des clients; autrement dit, a-t-on changé quelque chose en fin de compte dans la vie des populations?

Une évaluation d'impacts visera deux champs : les clients et la contribution de l'IMF à l'intermédiation financière. Chez le client, il y a 4 niveaux de mesure : le client, sa famille, son entreprise et sa collectivité. Selon Jennifer Sebstad (1998), connaître les impacts permet aux gestionnaires des IMF :

- Mieux définir la mission et les objectifs
- Design et développement de nouveaux produits/services en fonction des besoins de la clientèle (Dunn & Arbuckle Jr, 1999, tentent de faire le lien entre une évaluation d'impact et une étude de marché)
- Retenir la clientèle (réduire le roulement)
- Étendre l'accessibilité
- Mobiliser les fonds
- Établir la crédibilité de l'IMF

4.2 Les objectifs des évaluations d'impacts

Selon le professeur David Hulme de l'Université de Manchester (1997), les objectifs visés par les études d'impacts sont de : Prouver les impacts ou améliorer les impacts en améliorant les processus d'interventions dans le domaine de la microfinance. Selon ce dernier, prouver les impacts est presque impossible car cela nécessite la démonstration des liens causaux entre les hypothèses et les impacts. Une hypothèse telle que *la microfinance réduit la pauvreté* est très difficile à démontrer. Il y a beaucoup de variables externes à isoler et il aurait aussi fallu s'entendre sur des termes définis dans le premier chapitre. Obtenir le consensus sur ce qu'est la pauvreté est déjà un exercice ardu de même que le choix des indicateurs qui la mesurent. De plus, la diversité des IMF, leurs

services et leurs contextes impliqueraient des coûts importants pour corroborer une telle hypothèse.

Devant une telle tâche, une évaluation d'impact qui viserait l'amélioration des processus est de plus en plus acceptée comme un objectif plus réaliste. Elle fait référence au processus, dégage les tendances, tend à améliorer les interventions, pose des hypothèses raisonnables et crédibles. Le tableau ci-dessous résume les deux domaines d'objectifs visés, lesquels concordent assez avec deux visions dualistes de la microfinance (tableau 4.1).

Tableau 4.1 : Les deux domaines d'objectifs visés par une évaluation d'impacts

| | Colonne 1 : Prouver les impacts | Colonne 2 : Améliorer le processus |
|----------------------------|--|--|
| Objectifs primaires | Mesurer le plus précisément possible les impacts d'une intervention (quantité des changements) | Comprendre le processus d'une intervention et leurs impacts afin d'améliorer le processus (direction et intensité du changement) |
| Cibles principales | Académiciens et chercheurs Policymakers Départements d'évaluation Gestionnaires de programmes | Gestionnaires de programmes Représentant des bailleurs Personnel des NGO Clients ciblés |
| Facteurs associés | Objectivité Théorie Externe Haut en bas Généralisation Recherches académiques Long durée Degré de confiance | Subjectivité Pratique Interne Bas en haut Contextualisation Études de marché Courte durée Degré de plausibilité |

Selon David Hulme, Université de Manchester, 1997

4.3 Les paradigmes des évaluations d'impacts

Toujours selon Hulme De ces deux grands domaines d'objectifs, une étude d'impacts peut relever également de trois paradigmes possibles : le paradigme positiviste quantitatif, le paradigme des traditions humaines⁹¹ et le paradigme de recherche participante⁹² ou parfois la recherche-action. Bien que les trois paradigmes soient distincts pour des besoins analytiques, les études d'impacts mélangent souvent les trois paradigmes.

Le paradigme positiviste quantitatif : C'est la méthode scientifique dérivée des sciences naturelles. On recherche ici un lien causal entre les interventions de la microfinance et les effets directs mesurables. Une des méthodes employées peut être la régression linéaire qui devra de plus faire attention aux liens de colinéarité entre les variables. Cette méthode est encore peu employée pour évaluer les impacts de la microfinance en raison des besoins imposants de données et des autres facteurs externes à l'intervention de microfinance. Une autre méthode, plus utilisée, est le recours à un groupe témoin. On aura besoin dans ce cas d'évaluer les variables dépendantes avant et après l'intervention. Les problèmes à surmonter sont : le biais de sélection et les liens bi-directionnels des impacts. Les biais de sélection font référence aux difficultés :

- De trouver un lieu où les caractéristiques du groupe témoin sont semblables aux groupes sélectionnés.
- Les groupes de traitement possèdent souvent des qualités invisibles qui ne se retrouvent pas nécessairement chez le groupe témoin. Ainsi quelqu'un qui

⁹¹ Traduction littéraire de « Humanities tradition ».

⁹² Traduction littéraire de « participatory learning and action tradition ».

participe à un programme de microfinance a tendance à être plus entrepreneurial, a une tolérance aux risques plus élevée, etc. Bref, ce sont des difficultés inhérentes à l'approche positiviste lorsqu'elle implique des humains.

- Recevoir un programme quelconque résulte en des impacts positifs à court terme (effet Hawthorne)⁹³.
- La contamination du groupe témoin par les groupes traités. Ainsi, comment peut-on empêcher une personne faisant partie du groupe témoin de se joindre aux programmes de microfinance ? Certains suggèrent que le groupe témoin soit dans un autre village. Certains autres suggèrent la méthode de rappel pour contourner ces obstacles. Cette méthode fait appel à la mémoire des personnes, cela ne nécessite donc pas de groupe témoin. Par contre, la mémoire est une faculté qui s'oublie. On dit aussi que l'on ne se souvient que des bonnes choses.
- La fongibilité de l'argent. Le modèle de portefeuille économique des ménages vient palier en partie à ce problème (voir la section 4.4 de ce chapitre).

Selon ce paradigme, la collecte des données passe souvent par des enquêtes sur de larges échantillons. Tel que mentionné, il est excessivement difficile de prouver des impacts. Toutefois, les méthodologies s'améliorent au fur et à mesure que l'on acquiert des connaissances dans ce domaine.

Le paradigme de la tradition humaine : Ce paradigme appelé en anglais « Humanities tradition » pourrait inclure en français deux paradigmes : constructivisme et

⁹³ Hulme 1997

interprétative. On ne cherche plus à mesurer les liens causaux, mais plutôt le degré de plausibilité entre un programme de microfinance et ses effets. Les méthodes sont souvent qualitatives. La collecte des données peut se faire via des histoires de vie, les entrevues, les focus groupes, les études de cas, etc.. Il y a des adeptes de ces paradigmes et méthodes. Parfois, les résultats sont souvent plus valides que les enquêtes pseudo scientifiques⁹⁴, surtout dans le contexte humain.

Le paradigme de la recherche participante: On entre ici sur un terrain glissant. La recherche-action est relativement jeune et les académiciens ne sont pas tous d'accord que ce soit réellement un paradigme scientifique. Pour le professeur Paul Prévost⁹⁵, il n'y a pas de problème, pour d'autres, il y a peut-être un problème de validité des résultats à cause de la participation du chercheur dans son objet d'étude et de la subjectivité qui peut en découler. Les résultats ne peuvent être inférés à l'ensemble de la population. Ce sont donc des trouvailles contextuelles. De toute façon, je crois que le débat sur la subjectivité et l'objectivité perdure depuis longtemps et ce peu importe les paradigmes. Le paradigme de la recherche participante stipule qu'il n'y pas une seule réalité, mais plusieurs réalités⁹⁶. Ce paradigme est convaincu que les questionnaires ou de larges enquêtes ne peuvent pas cerner la réalité des impacts des programmes de microfinance sur la clientèle. De ce fait, il faut impliquer tous les acteurs dans le processus d'évaluation, ce qui inclut les bénéficiaires de crédits, les gestionnaires d'IMF, les agents de crédits, etc. Les méthodes de collectes des données les plus souvent utilisées sont les entrevues et les études de cas.

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ M. Prévost est professeur en management à l'Université de Sherbrooke spécialiste du développement local. Il s'intéresse aux méthodes qualitative et à la recherche-action.

⁹⁶ Chambers 1997, cité par Hulme 1997

4.4 L'approche quantitative et l'approche qualitative

Il y a plusieurs écoles. Certains tiennent mordicus aux méthodes quantitatives avec de larges échantillons. On désire atteindre l'objectivité et on veut que les résultats puissent être inférés à l'ensemble de la population. D'autres pensent que les méthodes quantitatives peuvent saisir certaines réalités contextuelles que les méthodes qualitatives peuvent facilement passer à côté. Le constat est le suivant : Pas tout ce qui est important ne peut-être compté et beaucoup de ce qui peuvent être comptés ne sont pas bon à savoir⁹⁷. Le débat est stérile et les praticiens de la microfinance ont adopté le point de vue pragmatique. En effet, les plus pragmatiques en font une utilisation indifférenciée de l'une ou de l'autre. Pour eux, la réalité, c'est ce qui peut fonctionner. Tout dépend des objectifs recherchés par une évaluation d'impacts.

Les deux approches sont acceptables en autant que l'étude soit rigoureuse sur le plan de la méthodologie appliquée. Les résultats générés seront fiables et valides dans la mesure de la rigueur qui a prévalu. Presque tous les auteurs qui ont écrit sur les évaluations d'impacts de la microfinance sont d'avis que les deux approches se complètent. Sebstad et Chen (1996) qui ont fait une revue de littérature des évaluations d'impacts ont relevé que près 30% des études utilisent la combinaison des deux méthodes⁹⁸.

Plus récemment, Hulme (1997) a relevé que les deux se complètent et tel que résumé par F. Martin (1999), les méthodes qualitatives permettent d' :

⁹⁷ SEEP Network et AIMS de USAID : *Learning from clients : assessment tools for microfinance practitioners*, publiée sous AIMS, Washington, 2000 Chapitre 3 p. 2

⁹⁸ Sebstad J., Chen G., *Overview of studies on the impact on microenterprises crédit*, AIMS of USAID, Washington, Juin 1996, URL : <http://www.mip.org>

- Identifier les variables pertinentes et les niveaux sur lesquels il y a un impact, variables et niveaux sur lesquels les études quantitatives peuvent ensuite se concentrer ;
- comprendre la chaîne de causalité des effets ;
- classer de manière ordinale les impacts ;
- connaître les perceptions des différents groupes cibles ;
- associer le personnel de l'IMF et la population cible à l'évaluation.

Les approches quantitatives permettent de :

- Mesurer des niveaux de variables précis pour quantifier le degré de changement ;
- comparer les impacts sur différents groupes ;
- déterminer la direction et le niveau de corrélation entre différentes variables ;
- mesurer l'importance relative de différents facteurs affectant l'impact.

L'utilisation des méthodes qualitatives est plus appropriée dans les conditions suivantes :

- Si l'intervention fait la promotion des approches participatives dans la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation ;
- si la compréhension des motivations et des perceptions de la clientèle constitue une priorité de l'intervention ;
- s'il y a nécessité de comprendre la qualité des autres données collectées par les enquêtes ;
- s'il y a nécessité d'avoir une compréhension du contexte dans lequel se déroule l'intervention avant de lancer de grandes enquêtes d'évaluation d'impact ;

- s'il y a nécessité de comprendre l'importance des autres organisations opérant dans la communauté.

L'utilisation des méthodes quantitatives est plus appropriée dans les conditions suivantes :

- Si le projet affecte un grand nombre de bénéficiaires ;
- si les décideurs ont besoin de mesurer les impacts de l'intervention ;
- si les comparaisons statistiques doivent être faites entre les groupes socioéconomiques (femmes/hommes, pauvres/non pauvres, clients/non clients) à travers le temps et/ou entre les milieux (urbain/rural, villages favorisés/villages défavorisés, quartiers favorisés/quartiers/défavorisés, etc.) ;
- si la population cible est hétérogène et qu'il est difficile d'isoler l'effet lié au projet avec les autres variables en dehors de l'intervention⁹⁹.

4.5 Le cadre conceptuel des évaluations d'impacts

Les évaluations d'impacts peuvent porter sur l'impact :

- De l'ensemble de l'IMF;
- d'un service financier particulier de cette institution ;
- d'un programme d'appui du gouvernement ou d'un bailleur de fonds à une IMF.

⁹⁹ Martin Frédéric, *Introduction au suivi des clients et à l'évaluation d'impact de la microfinance : concepts et méthodes*, Communication présentée à l'Atelier sur le suivi des clients et l'évaluation d'impact du réseau des PCF au Vietnam organisé par International Credit Projects Management Unit (ICPMU) de la State Bank of Vietnam, 4 novembre 1999

Actuellement, les évaluations d'impacts qui vise les clients s'inspirent fortement du *Modèle de portefeuille économique des ménages* (Household Portfolio Economic Model) développé par le projet AIMS (Projet d'évaluation d'impact des microentreprises) financé par USAID. Le HEPM peut être défini comme le flux circulaire entre l'ensemble des ressources et l'ensemble des activités d'un ménage (voir les figures en annexe). Le modèle suggère que la microentreprise s'intègre dans une plus grande stratégie pour parvenir à la sécurité économique et au bien-être du ménage. Pour cette raison, rechercher les impacts des programmes de microfinance implique donc qu'il faut examiner toutes les activités en cours (F. Martin, 1999).

L'apport de ce modèle est de considérer le ménage comme une extension du client de l'IMF. Ce modèle possède l'avantage de comprendre l'ensemble de ces niveaux d'impacts et permet d'apprécier les liens avec les différents niveaux ainsi que la résolution du problème de la fongibilité de l'argent (David Hulme, 1997). Ainsi, les revenus et dépenses du ménage ne sont pas séparables de la microentreprise ou du client qui emprunte ou épargne chez l'IMF. Ce modèle suggère que les impacts peuvent se trouver à 4 niveaux. Il s'agit du niveau de l'entreprise (ou de l'activité génératrice de revenu), du niveau individuel du client de l'IMF, du niveau de son ménage et du niveau de sa communauté.

Les hypothèses sont particulièrement développées par le projet AIMS de USAID. Les impacts potentiels sont résumés dans le tableau ci-dessous et les impacts en italique sont tirés d'un consensus des praticiens de AIMS et SEEP network (tableau 4.2). Pour quelqu'un qui serait hésitant à choisir entre l'approche positiviste des évaluations

d'impacts et l'approche constructiviste, il faut savoir que ces impacts potentiels obtiennent un certain consensus dans le milieu, ne pas en tenir compte serait se mettre des œillères inutiles ; il n'est pas nécessaire de réinventer la roue. Ce que Becker appelle « ideological hegemony » est vrai en autant que l'on soit inconscient. Comme il le relève : « *Use the literature, don't let it use you* »¹⁰⁰.

Tableau 4.2 : Quelques impacts attendus et quelques indicateurs à mesurer

| Niveaux d'impacts | Impacts potentiels à mesurer |
|-------------------|---|
| Individuel | <ul style="list-style-type: none"> • Meilleur contrôle des ressources de la part des clients-femmes • Pas d'impact négatif sur le travail des enfants dans la famille • Augmentation du travail payé (et dans la productivité) pour les femmes sans conséquences négatives • Meilleure estime de soi de la part des clients (particulièrement chez les femmes) |
| Ménage | <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du revenu • Augmentation des actifs • Augmentation du bien-être • Changement relationnel entre les membres • L'utilisation du revenu supplémentaire qui est allouée au niveau du ménage : 1) pour la consommation, améliorant ainsi le bien-être des autres membres du ménage 2) pour l'investissement et les dépenses liées à la production du ménage (équipement, intrants, terre, main-d'oeuvre) 3) pour l'épargne du ménage |
| Microentreprise | <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du niveau d'activités et de la taille de l'entreprise (le chiffre d'affaires annuel, le nombre d'emplois, la valeur des actifs.) • changement technologique au niveau de la production et l'amélioration de la productivité (l'utilisation d'intrants, d'équipement, de nouveaux procédés, etc.) • amélioration de la performance financière de l'entreprise (la rentabilité, la liquidité à court et long terme) • Réduction du risque par l'augmentation du nombre de clients, de types de clients et de lieux de vente ; du nombre de fournisseurs, de types de fournisseurs et de lieux d'approvisionnement ; de la stabilité des revenus dans le temps • Amélioration de la gestion (capacité de planification, de mise en marché, de gestion d'actifs, de gestion des bénéfices, de séparer les activités d'entreprise de la famille, etc. |
| Communauté | <ul style="list-style-type: none"> • L'augmentation de l'emploi dans la communauté • Réduction de l'incidence et de la profondeur de la pauvreté • Amélioration des infrastructures communautaires financées grâce aux revenus supplémentaires générés par l'utilisation des services de microfinance (point d'eau, centre de santé communautaire, école, route, etc.) • L'amélioration du niveau de regroupement et de participation dans la communauté (nombre d'associations, % des membres actifs dans les groupements par rapport aux membres potentiels dans la communauté). • Influence sur le développement local ? |

Adapté de SEEP Network, *Learning from clients : assessment tools for practitioners of microfinance*, 2000 et Frédéric Martin, *Introduction au suivi des clients et à l'évaluation d'impact de la microfinance : concepts et méthodes*, 1999

¹⁰⁰ Becker (1986) p. 149, cité par Maxwell MAXWELL Joseph A., *Designing a qualitative study*, dans le chapitre 3 de Handbook of applied social research methods, L. Bickman et D.J Rog, Sage publications 1997 p. 79

4.6 La revue de littérature des évaluations d'impacts¹⁰¹

Sebstad et Chen (1996) ont sélectionné 32 études qui ont porté sur les études d'impacts. La plupart des études qui dataient d'avant 1990 faisaient la collecte des données à partir des études de cas ou des enquêtes avant/après. Depuis, il y a de plus en plus d'études qui tentent d'utiliser le paradigme positiviste quasi-expérimental afin de séparer les effets des variables externes à l'intervention de la microfinance. Dix-neuf des 32 études utilisent cette approche quasi-expérimentale. Le recensement relève les impacts à chacun des niveaux stipulés par le modèle du portefeuille économique des ménages.

Au niveau de l'individu : Les crédits ne bénéficient pas de façon égale aux différents membres d'une même famille car chacun ne partage pas les mêmes objectifs ou aspirations. Les études visent particulièrement les femmes. Concernant ces dernières, les 6 études/32 ont montré des changements positifs dans la confiance en soi et la prise de conscience de leurs droits. Toutefois, les études ont aussi montré que les femmes sont loin d'avoir la pleine décision sur l'usage des prêts obtenus. Il y a encore de nombreuses problématiques à définir et à considérer et ce, en relation avec les différentes cultures à travers le monde.

Au niveau du ménage : Dix-huit études sur 32 font référence aux impacts sur la famille et trouvent généralement qu'il y a un accroissement des revenus, une accumulation des biens et une augmentation de la consommation. Les variations ne sont pas dans les mêmes proportions. Sans trop de surprise, une étude de Hulme et al. (1995) au

¹⁰¹ Cette revue tire sa source principalement de l'étude de AIMS : Sebstad J., Chen G., *Overview of studies on the impact on microenterprises credit*, AIMS of USAID, Washington, Juin 1996, URL : <http://www.mip.org>

Bangladesh a révélé des variations importantes entre les communautés, ce qui indique l'importance des conditions économiques locales.

Les études ont aussi révélé des contradictions dans les trouvailles. Ainsi, certaines études ont révélé des changements proportionnellement plus grands chez les familles très pauvres pendant que d'autres études ont trouvé au contraire que les familles dans les échelons moins sévères de la pauvreté s'amélioraient plus. Une étude de Montgomery et al (1996) a montré que les crédits obtenus servaient davantage à accroître la sécurité de la famille que l'accroissement des revenus. L'explication est que les familles font acquisition des biens productifs. Globalement, bien qu'il y ait accroissement des revenus, de biens ou de la consommation, il n'y a pas d'évidence de stabilité dans le temps, ce qui aurait pu conclure à une réduction de la vulnérabilité dans le temps.

Au niveau de l'entreprise : Vingt-deux des 32 études font états des impacts de crédits sur l'entreprise. Généralement, les impacts sont positifs sur les externalités (output) de l'entreprise : en moyenne, il y a une augmentation des revenus et dans certains cas, il y a une diversification des produits et services. Dans le contexte des PVD, c'est particulièrement important parce que cela réduit les risques d'une diminution dramatique d'un secteur de revenus. Il ne faut pas oublier que le domaine de l'agriculture est relativement important et que l'agriculture est toujours tributaire du climat. Ces pays n'ont généralement pas d'assurance récolte comme au Canada.

Quant aux revenus, globalement, les impacts sont hétérogènes. Pendant qu'un petit nombre d'entreprises accroissent de façon stable les revenus, la majorité ont peu

d'augmentation de revenus ou les revenus sont demeurés stables. Dans ce contexte, il ne faut pas oublier les différences entre les microentreprises. Certaines utilisent l'argent pour accroître des actifs productifs tandis que d'autres, moins avancés dans leurs stades de développement ou une pauvreté plus sévère de leurs propriétaires, tendraient plutôt à détourner l'argent pour les besoins de consommation familiale (fongibilité de l'argent). Durant ce temps, il est évident que les revenus de l'entreprise ne varieront pas beaucoup. Il semble aussi que les impacts positifs augmentent avec le nombre de prêts. Or, dans les prêts de groupes, les interruptions dans l'offre des crédits sembleraient pénaliser les bons payeurs.

Au niveau de la communauté : Jusqu'à maintenant, il n'y pas tellement d'études qui font état des répercussions sur la communauté. C'est pourtant un des éléments du modèle HEMP. À mon avis, les changements dans la communauté sont certainement tout aussi importants que les changements dans l'économie des ménages ou des revenus des entreprises. C'est peut-être le changement communautaire qui pourrait le mieux résumer les changements de ses parties (individus, ménages, entreprises). Cela est particulièrement intéressant pour les modèles tel que les banques communautaires ou les caisses villageoises.

Il est toutefois compréhensible que les études d'impacts n'aient pas encore développé des méthodologies spécifiques pour mesurer les impacts sur la communauté. La communauté représente en quelque sorte les retombées indirectes des crédits sur les individus, les entreprise et les ménages. Il y a encore passablement d'investigations à approfondir dans ces trois domaines de changements. Il serait toutefois intéressant d'évaluer les impacts

de la microfinance sur le développement local. Comment une communauté peut-elle s'autofinancer ou comment les microcrédits peuvent-ils contribuer à l'autosuffisance de capitaux pour se développer ? L'échelle est plus vaste et les impacts prendraient probablement beaucoup de temps à se manifester.

Globalement, les études recensées ont démontré peu d'évidence sur les impacts positifs stables et croissants des crédits sur la clientèle. Il est cependant clair que la microfinance n'est qu'un des facteurs qui peuvent affecter à long terme la croissance de l'entreprise, la sécurité familiale et la réduction de la pauvreté. Les auteurs du recensement concluent que les attentes vis à vis la microfinance doivent être raisonnables et réalistes. La poursuite des études d'impacts devrait se pencher sur :

- Au niveau individuel : des recherches sur le rôle du microcrédit sur l'empowerment des femmes dans des contextes économiques et culturels variés.
- Au niveau du ménage : une meilleure attention sur la composition et la gestion du portefeuille commun et surtout des actifs tangibles et intangibles tels que les épargnes, l'éducation des enfants, etc.
- Au niveau de l'entreprise : mettre l'emphasis sur les marchés et la productivité du travail.
- Continuer à approfondir les impacts sur les différents niveaux de pauvreté, particulièrement du rôle des crédits et des épargnes sur la gestion des risques.
- Une meilleure attention sur l'influence du contexte, du design et de la performance des programmes sur les impacts.

- Continuer des études de cas afin de faire ressortir les variables à tester quantitativement.
- Le développement de méthodologies pratiques pour utiliser les impacts sur les clients comme des coûts bénéfices des programmes de microfinance.
- Tenir compte du temps dans les impacts à court terme et à long terme.

Il y a plusieurs études d'impacts qui sont menés à chaque année et les résultats, bien qu'inégaux d'une étude à l'autre, viennent préciser de plus en plus les champs d'investigations. les méthodologies se raffinent, mais il y a encore beaucoup de place à l'innovation. Les impacts sociaux sont d'ailleurs fort importants à préciser.

4.7 La problématique ou les difficultés méthodologiques rencontrées dans une évaluation d'impact en microfinance

Évaluer les impacts d'une institution ou d'un programme de microfinance sur les activités économiques, les conditions de vie des ménages et le capital social¹⁰² pose un certain nombre de difficultés que j'aimerais énumérer ici sans trop les élaborer.

- ***La difficulté d'évaluer les impacts :*** « Une évaluation d'impact est complexe. Les impacts dépendent de plusieurs facteurs qui varient selon le contexte, le type d'institution, le type de clients, le type de services auxquels ont accès les clients, les mécanismes et procédures mis en œuvre par l'institution pour offrir les services, etc.

¹⁰² Le capital social n'est pas utilisé ici au sens comptable du terme, mais au sens sociologique de l'importance et de la qualité des relations sociales du client, de son ménage et de sa communauté (F. Martin, 1999)

Les impacts se produisent à plusieurs niveaux et à des degrés divers et à travers de nombreuses variables et qui sont souvent interreliées » (Frédéric Martin, 1999).

Dans une approche positiviste quantitative, on peut atténuer cette difficulté en définissant des objectifs clairs, cibler la clientèle de l'étude, restreindre le nombre d'hypothèses à vérifier, choisir des variables mesurables et choisir une méthodologie adéquate et rigoureuse. Ce serait alors une simple recherche évaluative. Par contre, si l'approche est qualitative et qu'elle vise à améliorer les méthodologies déjà connues, la difficulté est à mon avis beaucoup plus importante.

- ***La difficulté de séparer l'impact d'une intervention de microfinance des autres facteurs pouvant affecter la clientèle :*** Comment ne pas attribuer à l'intervention des effets heureux ou malheureux venant d'autres facteurs tels que les conditions climatiques ou les politiques économiques ou encore l'évolution des marchés mondiaux ? La littérature propose de recourir à un groupe témoin. Est-ce aussi valable pour une recherche qualitative ? Peut-être pas, mais il y a un certain consensus chez les spécialistes de la microfinance de recourir à la triangulation des méthodes dans une évaluation d'impacts.
- ***La difficulté de la fiabilité versus le coût :*** C'est un sujet incontournable. Pourtant, on y fait peu mention des coûts dans les études passées. De très rares études mentionnent leurs coûts¹⁰³. Pour les recherches scientifiques (expérimentations des causes et effets), les discussions informelles laissent échapper des coûts variant entre

¹⁰³ Les études réalisées au Honduras (Edgcomb et Garber 1998) et au Mali (McNelly et Lippold 1998). Quant au Bangladesh (Montgomery et coll., 1996) : 250 000 USD.

1 et 5 millions USD pour des études complexes faisant intervenir l'analyse économétrique et les études peuvent durer entre 4 et 6 ans (départ-publication). À l'autre extrême, les études fournissant des données tout au plus intéressantes coûtent entre 2 000 et 6 000 USD (Hulme, 1997). Entre les deux, il y a un large éventail de variations. Lors d'une visite chez DID, une personne ressource m'a mentionné que le coût d'une étude en cours vaut 300 000 \$. C'est beaucoup d'argent.

Le groupe de discussion virtuelle regroupant les bailleurs de fonds de CGAP en 1998 démontre une volonté de mener des études intermédiaires qui offrent des résultats crédibles tout en maintenant des coûts raisonnables (autour de 10 000 à 65 000 USD). On se garde aussi le droit de mener des études d'importance qui utiliseraient des approches quantitatives et des analyses économétriques.

- ***La difficulté entourant le concept de pauvreté :*** Tel que déjà mentionné dans la section précédente, la pauvreté est multidimensionnelle. Tenter d'évaluer les impacts de la microfinance implique un minimum de consensus sur ce concept et les indicateurs qui le mesurent. La route semble encore longue avant un tel consensus. John Hatch et Laura Frederick de FINCA (1998) propose une approche rapide de calcul d'indices de pauvreté en se basant sur les biens matériels du ménage ou la qualité du logement; cela implique que les données sur le seuil de pauvreté existent.

On peut aussi utiliser une approche plus rigoureuse en déterminant :

- 1) un seuil de pauvreté alimentaire, ce qui implique de choisir un panier de consommation sur la base de normes nutritionnelles et des habitudes alimentaires et de valoriser ce panier au prix du marché
- 2) un seuil de pauvreté non alimentaire calculé à partir de la répartition observée des dépenses non alimentaires dans le budget total des ménages
- 3) ce qui permet d'estimer un seuil de pauvreté global.

(Aho et al. 1997 cité par F. Martin, 1999)

- ***La difficulté entourant la fongibilité de l'argent :*** Le modèle de portefeuille économique du ménage peut contourner ce problème. Par contre, ceci entraîne des coûts supplémentaires d'enquête dans la mesure où il faut recueillir des informations non seulement auprès du client, mais aussi au niveau du chef de ménage et peut-être même des autres membres du ménage et même à l'intérieur de la communauté. Le concept est également complexe ce qui nécessite des compétences analytiques élevées que le personnel des IMF ne possède pas toujours. De plus, il consomme le temps.
- ***Le notion du temps dans l'apparition ou non d'impacts :*** Les impacts peuvent prendre du temps à se manifester. Plusieurs études montrent que pour plusieurs clients, les impacts sur les profits de l'entreprise peuvent apparaître dès la première année, alors que d'autres impacts, tels que l'accumulation des actifs du ménage ou le changement du comportement individuel, peuvent prendre trois à cinq ans avant de pouvoir se manifester (Sebstad 1998).

Deux approches peuvent être utilisées pour saisir la dimension temporelle selon la méthode de collecte de données retenue : l'enquête transversale et l'enquête longitudinale. L'enquête transversale possède l'avantage de ne pas recourir aux groupes témoins et la collecte se fait en un seul passage. On compare la situation avant l'intervention avec la situation après l'intervention à l'aide de questions de rappel. Dans le cas d'une enquête longitudinale, les variations intra et inter-annuelles dans les impacts peuvent être mieux appréhendées, en mettant en place un dispositif de collecte de données avec plusieurs passages. La littérature préconise l'approche longitudinale car elle est supposée d'être plus précise. Mon étude adopte l'approche transversale.

- ***L'utilité d'une étude d'impact et l'utilisation des résultats*** : Jusqu'à maintenant, de nombreuses études sont menées grâce à la volonté des bailleurs de fonds. Or, il y a une limite à adopter un seul point de vue. David Hulme (1997) cite un directeur d'une institution en vue en Asie qui a reçu beaucoup de subventions des organisations internationales : « *Les évaluations d'impacts gardent les bailleurs de fonds heureux...nous ne les utilisons pas beaucoup* ». Un tel état d'esprit est très compromettant pour la suite qui sera donnée aux résultats.

Ceci pose une autre problématique relevant de la gouvernance de ces institutions. Une réelle volonté dans l'amélioration de la gestion de la part des praticiens et gestionnaires est nécessaire. Quelques moyens sont proposés par Hulme (1997) : Impliquer le personnel des IMF, réduire la durée entre l'étude et la disponibilité des résultats et que

ces résultats soient compréhensifs pour les gestionnaires et praticiens qui n'ont pas tous des Ph.D en économie.

Il y a pourtant une approche pour évaluer les impacts qui ferait plaisir aux gestionnaires : Ne pas faire une évaluation d'impacts, mais plutôt le suivi d'impacts. C'est évidemment une évaluation interne dans le but d'accroître l'efficacité de gestion. Certaines grandes institutions en Asie l'utilisent déjà en mettant en place un Système d'Information de Gestion qui intègre des variables : accessibilité, taux de remboursement, abandons de programme, etc.. On garde aussi des données assez simples à collecter : qui utilisent les services, pourquoi, qu'est ce qu'ils aiment ou pas, etc. La plupart de ce travail peut être effectué par des focus groupes, de courtes entrevues, etc.

Certains prétendent que c'est la meilleure façon d'évaluer les impacts. C'est une approche très intéressante. Il s'agit donc de confronter « impact assessment » versus « impact monitoring ». Le SIG ou évaluation de suivi ne ferait pas vivre beaucoup de consultants, mais elle semble plus utile aux gestionnaires.

Ces quelques réflexions peuvent devenir autant de questions possibles à approfondir. Il y en a d'autres et elles relèvent toutes du défi méthodologique. Il y a aussi d'autres obstacles plus techniques tels que la disponibilité et la qualité de personnel capable de mettre en place une étude d'évaluations d'impacts. Un autre défi concerne les impacts sociaux. Que considère t-on comme un impact social ? Le modèle HEPM permet d'englober les impacts, toutefois, il faudrait mieux cibler et définir ces impacts sociaux.

Enfin, La Chaire de développement international de l'Université Laval qui a reçu le mandat de l'ACDI de se pencher sur les avenues d'interventions possibles en microfinance, a relevé que : *Le suivi et l'évaluation d'impacts des projets de microfinance sur les conditions de vie des agents économiques et sur les performances des microentreprises est un domaine où l'Agence et les intervenants canadiens pourraient fortement bénéficier d'un appui méthodologique et analytique. En effet, les spécialistes rencontrés dans le cadre de ce travail ont souligné les difficultés méthodologiques inhérentes à la mesure des impacts de la microfinance sur les conditions de vie des ménages et la pauvreté et l'importance de faire des progrès dans ce domaine. Les avancées récentes dans les techniques d'enquête légère, combinant méthodes qualitatives et quantitatives, devraient permettre un suivi plus rigoureux, plus rapide et moins coûteux. De plus, pour donner une plus grande crédibilité au suivi-évaluation, il est important que celui-ci soit mené par des organismes indépendants de l'agence d'exécution*¹⁰⁴.

¹⁰⁴ Larivière S., Martin F., Éthier F., *Questions en matière de microfinance*, Série discussion no 0198, Chaire en développement international, FSAA, Université Laval, Septembre, 1998

CONCLUSION

Cet essai n'avait pas d'autres prétentions que de dresser un portrait assez général de la microfinance et des modèles d'évaluations qui y sont rattachés. Certains passages auraient eu donc avantages à être approfondis. On aurait pu décortiquer de plusieurs façons chacun des indicateurs de performance, élaborer sur la gouvernance, les réglementations ou les contextes de politique de développement international, etc.. Il aurait été aussi intéressant de modéliser la place de la microfinance dans la finance « traditionnelle » (ou la macrofinance).

Ainsi, mentionnons rapidement que la microfinance apporte une contribution non négligeable de capitaux aux localités. Une caisse villageoise qui s'installe dans petit village pourrait avoir des répercussions sur l'ensemble de l'économie villageoise. De ce fait, la microfinance participe pleinement au prolongement des services financiers à des échelons jusque là inaccessibles pour les pauvres. On peut donc dire que la microfinance, c'est la finance des pauvres. La microfinance ne serait pas donc pas détaché du système économique et des marchés financiers. Les quelques milliards de dollars qui sont impliqués dans la microfinance proviennent de quelque part, à savoir l'économie réelle.

Bien que la microfinance soit un domaine relativement jeune, il s'est dit et écrit beaucoup de choses. Les praticiens ont produit une quantité impressionnante d'études de cas et de pistes de réflexions. Les académiciens commencent également à s'intéresser à ce phénomène. En effet, la microfinance possède de nombreux adeptes, mais elle a aussi ses dénigreur. Pour plusieurs, elle est une alternative nouvelle à l'échec des programmes de

Crédits ruraux de développement. Pour d'autres, elle n'est qu'un nouveau jouet des puissants bailleurs de fond et un jouet peut se transformer rapidement en un feu de paille.

Probablement que la microfinance pourra statuer définitivement sur son utilité en démontrant les deux aspects qui ont été approfondi dans cet essai : la viabilité financière des institutions de microfinance et les impacts positifs sur la clientèle qui bénéficie de cette forme d'intermédiation financière. Concernant le deuxième aspect, la réduction de la pauvreté constituerait la preuve ultime. Cet essai a présenté deux visions différentes de la microfinance : l'approche institutionnelle et l'approche welfairiste. Tel que mentionné dans premier chapitre (section 1.9), la microfinance n'est pas uniforme. Elle a aussi ses couleurs et ses peintres.

Pour les uns, la réduction de la pauvreté prime sur la viabilité financière. Pour d'autres, la viabilité financière est une prémisses pour atteindre les plus pauvres de façon plus large. Il n'est pas toujours aisé de naviguer à travers cet univers où les politiques de développement international sont des enjeux aussi importants que le sujet lui-même. De ce fait, il en découle une question primordiale : La viabilité financière (et même la rentabilité) est-elle conciliable avec l'objectif de réduction de la pauvreté et celui de desservir uniquement les plus vulnérables ?

Parmi les modèles d'indicateurs de performance présentés, tous sont figés sur l'institution de microfinance. Le modèle du CGAP semble être le plus complet et devrait être retenu pour évaluer une IMF, à l'exception des coopératives financières où le modèle du WOCCU semble plus adéquat. Pour être encore plus complet, ces modèles devraient

insister beaucoup plus sur les d'impacts sur la clientèle. Il faut dépasser les indicateurs d'efficacité de l'allocation des fonds. Les bailleurs de fonds et les gestionnaires devraient s'intéresser également aux incidences des services financiers sur les bénéficiaires, surtout dans une approche plus welfairiste.

En effet, la problématique des évaluations d'impacts demeure prioritaire et d'actualité. Il y a urgence à dépasser le nombre d'emplois créés dans de telles évaluations. Les impacts sociaux sont primordiaux à considérer. Il est nécessaire d'élaborer des méthodologies d'évaluation qui en tiennent compte. Ces méthodologies devraient également tenir compte davantage des impacts de l'arrivée des capitaux sur le développement économique d'une localité. Autrement dit, quels sont les impacts de la microfinance sur le développement local ? Dans le modèle dominant actuel, le modèle HEPM, les impacts de la microfinance sur les collectivités demeurent théoriques et sont peu considérés. La dialectique entre la microfinance et le développement local pourrait faire émerger des éléments nouveaux et intéressants dans la politique d'aide internationale.

La microfinance relève un peu de l'inefficacité des marchés financiers. En effet, si les marchés étaient efficaces, tout bon projet ne devrait pas avoir de la difficulté à se faire financer. Or, ce n'est pas le cas, particulièrement dans les projets de développement local. Mentionnons également qu'une méthodologie d'évaluation devra surmonter de nombreux obstacles : crédibilité par rapport au coût, démarcation des impacts autres que ceux qui sont dus à la microfinance, la prise en compte du temps dans l'apparition des impacts, la fongibilité de l'argent, l'utilité et la crédibilité.

BIBLIOGRAPHIE

Auteur anonyme, *From sandals to suits*, The Economist London, volume 342, issue 8002, p. 75, Février 1, 1997

Alter-Chen Martha, *A guide for assessing impact of microenterprise services at the individual level*, AIMS of USAID, Washington, Novembre 1997, URL : <http://www.mip.org>

Alter-Chen Martha, Dunn E., *Household economic portfolios*, Management International System en collaboration avec AIMS de USAID, Washington, Juin 1996, URL : <http://www.mip.org>

Boily Marie-Hélène: *Offrir le crédit en milieu rural*, Chaire de développement international, Université Laval, mai 1999

Bourget J., Zenou Y., *Monnaie et systèmes monétaire dans le monde*, Histoire et géographie économique, Éditions Bréal, France, 1995

Brand Monica, *Développement de nouveaux produits en microfinance : Evaluation et préparation (1ère partie), design, contrôle et lancement (2ème partie)*, ACCION International, Septembre 1998 Disponible sur le site de AIMS URL : <http://www.mip.org>

Consultative Groupe Assistance for the Poor CGAP, Report 2000, Washington, 2000

CGAP, *Format appraisal of microfinance institutions*, Secrétariat du CGAP, Octobre 1998

CGAP, *Guidelines for Content and Presentation of MFI Financial Statements*, September 10, 1999 (Extrait de External audits of microfinance institutions: a handbook. CGAP, 1999)

Cohen M., Gaile, G., *Highlights and recommendations of the virtual meeting of the CGAP working group on impact assessment methodologies april 7-19, 1997*, AIMS of USAID, Washington, Mai 1997, URL : <http://www.mip.org>

Cohen M., Gaile G., *Highlights and recommendations of the second virtual meeting of the CGAP working group on impact assessment methodologies april 14-28, 1998*, AIMS of USAID, Washington, Juin 1998, URL : <http://www.mip.org>

Daley-Harris Sam, *Microcredit with RESULTS*, President de RESULTS Educational Fund, Campaign Director, Microcredit Summit, 1997, URL : <http://www.microjournal.com>

Laroque P., Bernier Y., *La microfinance et le développement international Desjardins*, Cahier 13, DID, septembre 1997

Dunford Christopher, *The Role of International NGOs in Microfinance*, présentation du
President de Freedom from Hunger lors du Sommet sur le microcrédit en 1997,

URL : <http://www.microjournal.com>

Edgcomb E., Barton L., *Social intermediation and microfinance programs : a literature
review*, SEEP Network, Août 1998, URL : <http://www.mip.org>

Edgcomb Elaine, *La Croissance Et Le Déclin De Corposol: Les Leçons Apprises Des
Défis De La Gestion De La Croissance*, ACCION International, Octobre 1998

URL : <http://www.mip.org>

Hulme David, *Impact assessment methodologies for microfinance : a review*, Document
préparé à l'intention du *virtual meeting of the CGAP working group on impact
assessment methodologies april 7-19, 1997*, AIMS of USAID, Washington, Mai 1997,

URL : <http://www.mip.org>

Hulme D., Mosley P., *Finance against poverty : effective institutions for lending to small
farmers and microentrepreneurs in developing countries*, Résumé exécutif vol. 1 présenté
à l'Université Reading, mars 1995.

Klein B., Meyer L.R., *Better practices in agricultural lending : doing it right*,
FAO/GTZ, janvier 1998

Larivière S., Martin F., *Cadre d'analyse économique de la pauvreté et des conditions de vie des ménages*, Série discussion no. 0197, Chaire de Développement international, Université Laval, Septembre 1997

Larivière S., Martin F., Éthier F., *Questions en matière de microfinance*, Série discussion no 0198, Chaire en développement international, FSAA, Université Laval, Septembre, 1998

Ledgerwood Joanna, *Microfinance handbook : an institutional and financial perspective*, Sustainable banking with the poor, Banque Mondiale, 1999

Martin Frédéric, *Introduction au suivi des clients et à l'évaluation d'impact de la microfinance : concepts et méthodes*, Communication présentée à l'Atelier sur le suivi des clients et l'évaluation d'impact du réseau des PCF au Vietnam organisé par International Credit Projects Management Unit (ICPMU) de la State Bank of Vietnam, 4 novembre 1999

MAXWELL Joseph A., *Designing a qualitative study*, dans le chapitre 3 de Handbook of applied social research methods, L. Bickman et D.J Rog, Sage publications 1997 p. 69-101

Mk Nelly B., Lippold E., *Évaluation d'impact menée par le praticien au Mali*, AIMS of USAID, Washington, Septembre 1998, URL : <http://www.mip.org>

PNUD, *Rapport sur le développement humain 1997 à 2000*

ROYER Claude, Guide d'utilisation et d'interprétation du tableau de bord DID, Direction des produits et de l'instrumentation, DID, Décembre 1999

Saltzman S., Rock R., Salinger D., *Performance and standards in microfinance : ACCION's experience with the CAMEL instrument*, Série discussion no 7, ACCION International, 1998

SEEP Network et AIMS de USAID : *Learning from clients : assessment tools for microfinance practitioners*, publiée sous AIMS, Washington, 2000

Woller G., Dunford C., Woodorth W., Where to microfinance ?, Marriott School Brigham Young University, 1999, Disponible sur le site de la Librairie virtuelle de la microfinance URL : <http://www.soc.titech.ac.jp/icm/where-to-mf.html>

Yaron J., *Successful rural finance institutions*, World Bank, discussion paper no 150, Washington, 1992

Yaron J., Benjamin P. McDonald, L.G Piprek, *Rural finance : Issues, design, and best practices*, Environmental and social sustainable development studies and monographs series no 14, World Bank, Washington, 1997

Annexe A

Les exemples d'états financiers des institutions de microfinance



Tableau 3.1 : Le bilan¹

| ACTIFS COURT TERME | | PASSIFS COURT TERME | |
|--------------------|--|---------------------|---|
| 1. | Encaisse et quasi-liquidité | 21. | Emprunts court terme (taux marché) |
| 2. | Intérêts sur les dépôts | 22. | Épargnes des clients |
| 3 | Portefeuille de prêts | 23. | TOTAL PASSIFS COURT TERME |
| 5. | Prêts courants | | |
| 6. | Prêts en retard | | |
| 7. | Prêts restructurés | | |
| 8. | Portefeuille brut de prêts | | |
| 9. | Provision pour pertes | | |
| 10. | Portefeuille net de prêts | | |
| 11. | Autres actifs CT | | |
| 12. | TOTAL ACTIF COURT TERME | | |
| | | | |
| ACTIFS LONG TERME | | PASSIFS LONG TERME | |
| 13. | Investissements à long terme | 24. | Dettes à taux du marché |
| 14. | Actifs bruts de biens immeubles et équipements | 25. | Dettes à taux concessionnels ² |
| 15. | Coûts | 26. | Restrictions et revenus différés |
| 16. | Réévaluation des actifs fixes | 27. | TOTAL PASSIF LONG TERME |
| 17 | Amortissement cumulatif | | |
| 18 | Actifs nets de biens immeubles et équipements | | |
| 19 | TOTAL ACTIFS LONG TERME | | |
| | | 28. | TOTAL DES PASSIFS |
| | | | |
| | | ÉQUITÉ (ou AVOIR) | |
| | | 29. | Capitaux propres |
| | | 30. | Ajustement d'inflation |
| | | 31. | Capital accumulé-coûts financiers |
| | | 32. | Capital accumulé-dons |
| | | 33. | Bénéfices non répartis (déficits) |
| | | 34. | Bénéfices courants (déficits) |
| | | 35. | TOTAL ÉQUITÉ |
| | | | |
| 20 | TOTAL DES ACTIFS | 36. | TOTAL DES PASSIFS ET ÉQUITÉ |

Tableau 3.2 : État des résultats ³

| | |
|----------------------|--|
| REVENUS FINANCIERS | |
| 1. | Intérêts sur les prêts ou autres frais chargés aux clients |
| 2. | Intérêts sur les autres services financiers (e. g: assurances ou frais des comptes d'épargne) |
| 3. | Intérêts sur les investissements (e. g.: intérêt des dépôts bancaires) |
| 4. | <i>Réévaluation des actifs fixes (pour l'inflation)</i> |
| 5. | TOTAL DES REVENUS FINANCIERS (1+2+3 + 4) |
| COÛTS FINANCIERS | |
| 6. | Intérêts sur les dettes |
| 7. | <i>Ajustements pour la dette concessionnelle</i> (prêts concessionnels sous le taux du marché) |
| 8. | Intérêts payés sur les dépôts |
| 9. | TOTAL DES COÛTS FINANCIERS (6+7+8) |
| 10. | MARGE BRUTE (5 – 9) |
| 11. | Provision pour les pertes sur prêts |
| 12. | MARGE NETTE (PERTES NETTES) (10 – 11) |
| DÉPENSES D'OPÉRATION | |
| 14. | Salaires et bénéfices marginaux |
| 15. | Dépenses administratives |
| 16. | Dépenses locatives |
| 17. | Dépenses de transport |
| 18. | Dépenses d'amortissement |
| 19. | Autres |
| 20. | <i>Réévaluation de l'avoir (pour l'inflation)</i> |
| 21. | TOTAL DES DÉPENSES D'OPÉRATIONS ((14+15+16+17+18+19+) - 20) |
| 22. | BÉNÉFICES NETS APRÈS OPÉRATIONS (PERTES NETTES APRÈS OPÉRATIONS) (12 – 21) |
| 23. | Ajustement pour subventions (assistance techniques gratuites, locaux gratuits ou autres avantages) |
| 24. | SURPLUS D'APPORT ou BÉNÉFICES NETS (PERTES NETTES) (22 – 23) |

² Ce sont des prêts obtenus à des taux avantageux de la part des bailleurs de fonds

³ Tiré de Joanna Ledgerwood, *Micofinance handbook*, 1999, p. 237

Tableau 3.3 : Tableau des flux de trésorerie (cash flow) ⁴

LIQUIDITÉS DES OPÉRATIONS (EXCLUANT LES SUBVENTIONS)

Revenus nets d'opérations

Ajustements afin de réconcilier les revenus nets avec les fonds provenant des opérations, de la dépréciation des actifs immeubles

Variations d'actifs et de passifs; accroissement des autres actifs courants

TOTAL LIQUIDITÉS PROVENANT D'OPÉRATIONS

LIQUIDITÉS PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS

Augmentation nette du portefeuille de prêt

Augmentation d'investissement dans les bonds du trésor

Achat d'actifs

TOTAL DES LIQUIDITÉS PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS

LIQUIDITÉS PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT

Augmentation des dettes à court terme

Augmentation des dépôts

Augmentation des dettes à long terme

Augmentation des dons et subventions

LIQUIDITÉS NETTES DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT

LIQUIDITÉS ET QUASI-LIQUIDITÉS AU DÉBUT DE L'ANNÉE

LIQUIDITÉS ET QUASI-LIQUIDITÉS À LA FIN DE L'ANNÉE

⁴ CGAP, *Guidelines for Content and Presentation of MFI Financial Statements*, September 10, 1999
(Extrait de External audits of microfinance institutions: a handbook. CGAP, 1999)

Annexe B

Les figures du modèle de portefeuille économique des ménages

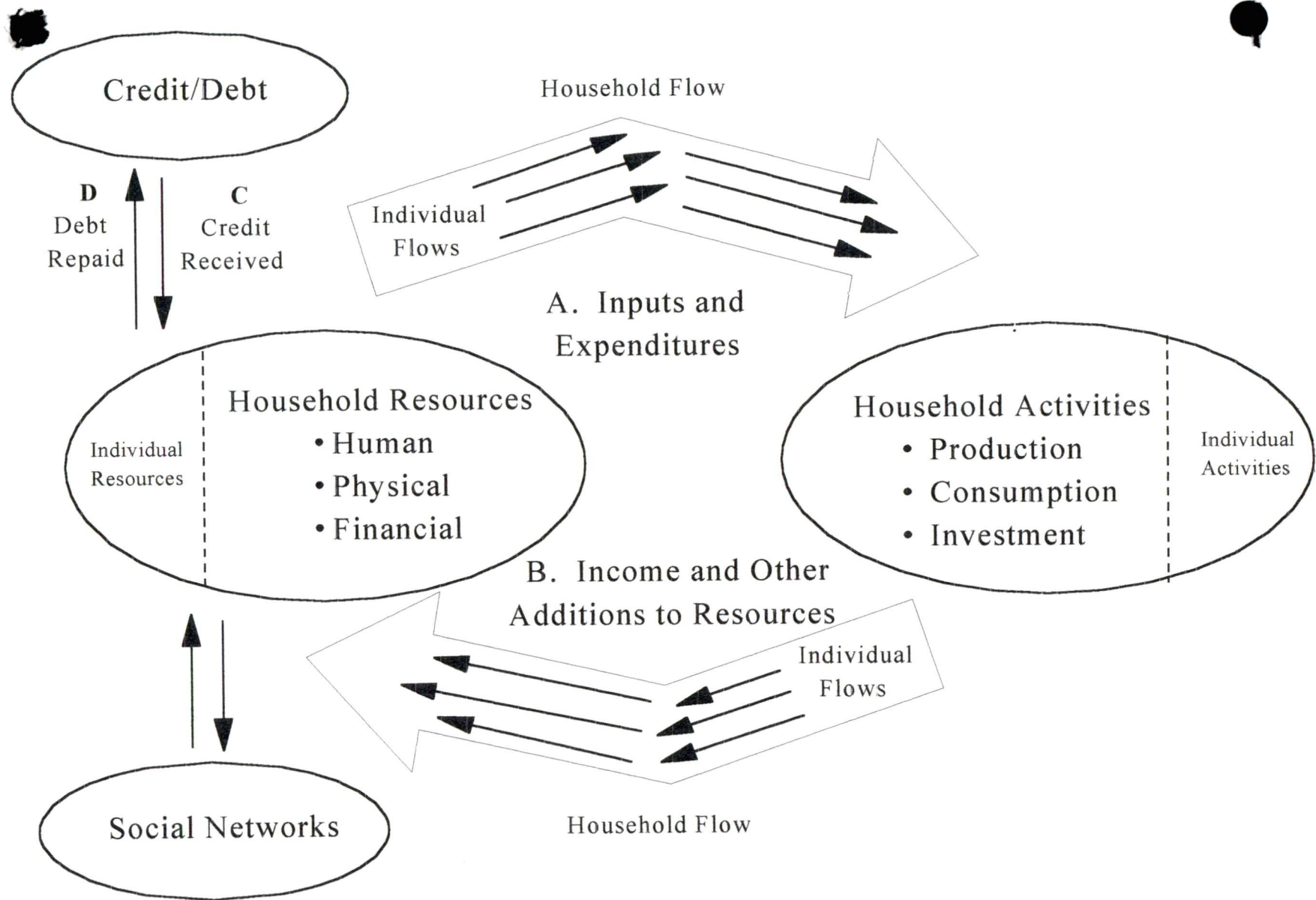


Figure 1: Conceptual Model of the Household Economic Portfolio